



National Library
of Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Canadian Theses Service

Services des thèses canadiennes

Ottawa, Canada
K1A 0N4

CANADIAN THESES

THÈSES CANADIENNES

NOTICE

The quality of this microfiche is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

Previously copyrighted materials (journal articles, published tests, etc.) are not filmed.

Reproduction in full or in part of this film is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30.

**THIS DISSERTATION
HAS BEEN MICROFILMED
EXACTLY AS RECEIVED**

AVIS

La qualité de cette microfiche dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

Les documents qui font déjà l'objet d'un droit d'auteur (articles de revue, examens publiés, etc.) ne sont pas microfilmés.

La reproduction, même partielle, de ce microfilm est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30.

**LA THÈSE A ÉTÉ
MICROFILMÉE TELLE QUE
NOUS L'AVONS REÇUE**

**Une étude empirique des stratégies et tactiques
des vendeurs avec leurs clients**

Robert Desormeaux

**Thèse
présentée
au
Département
du marketing**

**comme exigence partielle en vue de l'obtention
du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)
Université Concordia
Montréal, Québec, Canada**

Juin 1986

©

Robert Desormeaux, 1986

Permission has been granted to the National Library of Canada to microfilm this thesis and to lend or sell copies of the film.

The author (copyright owner) has reserved other publication rights, and neither the thesis nor extensive extracts from it may be printed or otherwise reproduced without his/her written permission.

L'autorisation a été accordée à la Bibliothèque nationale du Canada de microfilmer cette thèse et de prêter ou de vendre des exemplaires du film.

L'auteur (titulaire du droit d'auteur) se réserve les autres droits de publication; ni la thèse ni de longs extraits de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation écrite.

ISBN 0-315-32228-4

SOMMAIRE

Une étude empirique des stratégies et tactiques des vendeurs avec leurs clients

Robert Desormeaux, Ph.D.
Université Concordia, 1986

La thèse étudie les stratégies et tactiques de onze représentants au cours de 165 interactions avec leurs clients, sur deux marchés industriels dont un de haute technologie.

Une méthode déjà employée dans l'étude du comportement des consommateurs a été utilisée, le protocole, en y apportant cinq changements: quinze protocoles par répondant et non un seul; enregistrement en deux étapes au lieu d'une seule, sur le terrain plutôt qu'en laboratoire et sur une période de dix-huit mois plutôt qu'en quelques jours; validation des résultats de l'analyse auprès des répondants.

Cinq stratégies (développement, prospection, plainte-situation insatisfaisante, courtoisie, fermeture) et vingt-huit tactiques ont été identifiées. Deux tiers de celles-ci correspondent à des dimensions déjà étudiées par les autres chercheurs. Les deux principales straté-

gies de chaque vendeur représentent, en moyenne, les trois quarts de ses stratégies et ses cinq principales tactiques, les deux tiers de ses tactiques.

Il y a six rôles différents sous-jacents aux tactiques de vente. Ce sont, par ordre décroissant d'importance, les six rôles suivants: vendeur, cueilleur d'informations, fournisseur de service, communicateur amical, conseiller, coordonnateur.

Les résultats mettent en évidence deux éléments stratégiques négligés par les recherches antérieures: l'étude des besoins du client pour y adapter ce qu'il offre et la détection et évaluation des opportunités sur le marché. On constate que les représentants apportent une contribution majeure à la concrétisation sur le terrain de ces deux aspects cruciaux du marketing stratégique de leur entreprise.

L'établissement de la stratégie et des tactiques de vente, avant l'interaction, est simple, bref et expéditif: considération de deux ou trois variables, établissement d'un objectif réaliste, adoption de la stratégie qui lui correspond et de deux ou trois tactiques reliées.

Les représentants adaptent la stratégie et les tactiques aux situations qu'ils rencontrent. Ils réussissent à prévoir correctement le déroulement de l'interaction. Les stratégies et tactiques réalisées sont effectivement celles qui étaient prévues. Les résultats de la thèse sont conformes à la théorie des scénarios de la psychologie cognitive.

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont aux représentants et aux directeurs des ventes qui ont collaboré à la réalisation de cette thèse. Je leur suis vivement reconnaissant de leur contribution. Sans eux, cette thèse n'aurait pas été possible.

Un énorme merci également à Johanne Brunet et Ghislaine Loisele qui ont assuré le traitement des textes que la méthodologie utilisée a générées avec profusion. Elles ont su maintenir un niveau élevé de qualité qui ne s'est jamais relâché tout au long des centaines d'heures de travail qu'elles y ont consacrées.

Merci également à mon directeur de thèse, Michel Bergier, pour ses conseils pertinents et utiles, particulièrement aux deux étapes cruciales de la proposition de thèse et de la rédaction finale de la thèse. Merci pour ses remarques pénétrantes sur les concepts mêmes de stratégie et de tactique.

Merci également aux autres membres du comité de thèse: Yvan Allaire qui m'a orienté vers l'utilisation adaptée de la méthode du protocole et qui a manifesté de l'enthousiasme envers une démarche qualitative; Christopher Ross dont les commentaires m'ont amené à une meilleure cohérence entre le modèle et le cadre de la recherche; Peter Pasold qui m'a montré, par son propre exemple, qu'une recherche fondamentale sérieuse était possible dans le domaine peu exploré de l'interaction vendeur-client.

Finalement, mes remerciements les plus grands vont à ceux qui me sont les plus chers et qui ont payé la plus grande partie du coût réel de cette thèse. Sans leur soutien, cette thèse n'aurait pas été possible. Merci à mon épouse, Diane Lacasse, et à mes enfants, Julien, Fabrice, Vincent et Mylène.

TABLE DES MATIÈRESPages

Chapitre I: INTRODUCTION	
A - Le sujet de la thèse	2
B - Le plan de la thèse.	4
Chapitre II: LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES DES VENDEURS: REVUE DE LITTÉRATURE ET MODÈLE CONCEPTUEL.	5
A - Revue de la littérature sur les stratégies et tactiques des vendeurs	6
B - Un modèle conceptuel de la stratégie et des tactiques du vendeur dans une interaction	15
Chapitre III: OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE LA THÈSE.	55
A - Les objectifs de la thèse.	56
B - L'orientation de la thèse.	56
C - Le choix du protocole comme méthode de cueillette des données.	58
D - Cinq innovations dans l'utilisation du protocole	62
E - La thèse par rapport à la recherche existante.	64
F - Étapes de la méthodologie.	66
Chapitre IV: L'ANALYSE DES RÉSULTATS.	113
A - Introduction	114
B - Les variables considérées par les vendeurs	118
C - Les stratégies et les tactiques des vendeurs	129
D - Les relations entre les variables considérées et les stratégies et tactiques de vente	200
E - L'établissement de la stratégie et des tactiques de vente.	219
F - Fréquences des réponses de chaque représentant et cellule.	237
G - Question 19: Peut-on modifier le modèle conceptuel originel pour le rendre plus conforme à la réalité étudiée? Si oui, comment?	247
Chapitre V: CONCLUSION	258
A - Limitations.	259
B - Synthèse des résultats	260
C - Implications théoriques, managériales et méthodologiques des résultats de la thèse.	296
D - Relevé des observations et implications.	321
BIBLIOGRAPHIE	325
ANNEXES	330

LISTE DES SCHÉMAS

	<u>Pages</u>
1. Modèle conceptuel de la stratégie et des tactiques du vendeur dans une interaction.	22
2. Influence des politiques de gestion des ventes et du directeur des ventes.	33
3. Influence de l'environnement, du territoire et de l'entreprise.	35
4. Influence du type de poste.	39
5. Détermination et influence des caractéristiques personnelles.	42
6. Détermination et influence des prédispositions à agir . . .	44
7. Détermination et influence de l'allocation des efforts de vente	46
8. Détermination et influence des variables situationnelles. .	47
9. Détermination et influence de la stratégie et des tactiques de vente.	49
10. Détermination et influence de la qualité d'application. . .	51
11. Détermination de l'efficacité du vendeur.	52
12. Étapes de la méthodologie	67&68
13. Étape de l'échantillonnage.	71
14. Étape de la cueillette.	78
15. Étape du traitement	82
16. Étape de la structuration et des résumés.	84
17. Étape de l'analyse horizontale.	86
18. Étape de la rédaction des portraits individuels	89
19. Étape de la validation des portraits individuels.	92
20. Étape du classement des répondants.	99
21. Étape de la rédaction des portraits-synthèse et de la compilation par cellule	105
22. Étape de l'analyse globale.	108
23. Modèles conceptuels originel et modifié de la stratégie et des tactiques du vendeur dans une interaction.	250
24. Processus de la stratégie et des tactiques de vente dans une interaction typique du point de vue du vendeur	262

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
1. Les variables considérées avant une interaction par l'ensemble des vendeurs (cellule T)	123
2. Les variables considérées avant une interaction par les vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)	125
3. Les variables considérées avant une interaction par les vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)	128
4. Les rôles sous-jacents aux tactiques de vente (cellule T)	136
5. Les tactiques de vente de l'ensemble des vendeurs (cellule T)	141
6. Fréquence relative cumulative des cinq principales tactiques de l'ensemble des vendeurs (cellule T)	143
7. Les rôles de l'ensemble des vendeurs (cellule T)	144
8. Les tactiques de vente des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)	147
9. Fréquence relative cumulative des cinq principales tactiques des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)	149
10. Les rôles des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)	150
11. Les tactiques de vente des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)	152
12. Fréquence relative cumulative des cinq principales tactiques des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)	153
13. Les rôles des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)	154
14. Les stratégies de vente de l'ensemble des vendeurs (cellule T)	178
15. Fréquence relative cumulative des stratégies de vente de l'ensemble des vendeurs (cellule T)	179
16. Les stratégies de vente des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)	180
17. Fréquence relative cumulative des stratégies de vente des vendeurs à efficacité moyenne (X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)	182

LISTE DES TABLEAUX (suite)

	<u>Pages</u>
18. Les stratégies de vente des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)	183
19. Fréquence relative cumulative des stratégies de vente des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)	184
20. Les stratégies des vendeurs par rapport à huit des douze dimensions des chercheurs (cellule T)	189
21. Les tactiques des vendeurs par rapport à neuf des douze dimensions des chercheurs (cellule T)	192
22. Les rôles des vendeurs par rapport à neuf des douze dimensions des chercheurs (cellule T).	194
23. Relevé des liens entre les stratégies des vendeurs et les douze dimensions des chercheurs (cellule T)	197
24. Relevé des liens entre les rôles des vendeurs et les douze dimensions des chercheurs (cellule T)	198
25. Fréquences absolues des associations entre les tactiques et les objectifs (cellule T)	201
26. Fréquences absolues des associations entre les tactiques et les variables du contexte-client (cellule T).	202
27. Fréquences absolues des associations entre les variables du contexte-client et les objectifs (cellule T).	202
28. Fréquences relatives des tactiques pour chaque objectif (en % des visites ayant un objectif donné) (cellule T). . .	204
29. Fréquences relatives des variables du contexte-client pour chaque objectif (en % des visites ayant un objectif donné) (cellule T)	216
30. Le déroulement des visites de l'ensemble des vendeurs (cellule T).	230
31. Le résultat des visites de l'ensemble des vendeurs (cellule T).	231
32. Fréquences relatives des résultats pour chaque objectif (en % des visites ayant un objectif donné) (cellule T) . .	232
33. Efficacité des vendeurs pour chaque objectif (en % des visites ayant un objectif donné) (cellule T)	233
34. Fréquences absolues des réponses des vendeurs et des cellules de vendeurs	241@243
35. Fréquences relatives (en % des visites) des réponses des vendeurs et des cellules	244&245
36. Fréquences relatives (en % des réponses) des réponses des vendeurs et des cellules	246

LISTE DES ANNEXES

	<u>Pages</u>
A - Cueillette.	331
B - Traitement.	336
C - Structuration et résumés.	376
D - Analyse horizontale	390
E - Portraits individuels validés	410
F - Portraits-synthèse.	470

Chapitre I

INTRODUCTION

A - LE SUJET DE LA THÈSE

Les vendeurs sont les employés de l'entreprise dont les fonctions consistent à assurer le lien entre l'entreprise et les clients, à gérer des relations personnalisées avec les clients.

Les vendeurs accomplissent plusieurs activités différentes dont la nature exacte et l'importance relative varient selon les entreprises et selon les industries. Mais il y a une tâche qu'on retrouve dans tous les postes de vendeurs. C'est celle d'influencer favorablement les clients avec qui les vendeurs entrent en interaction, c'est-à-dire de les influencer dans le sens des intérêts de l'entreprise.

Cette tâche, commune à tous les postes de vendeurs, est très probablement une tâche essentielle des vendeurs, sinon leur tâche la plus importante, dans la grande majorité des entreprises. C'est à cette tâche des vendeurs que la thèse s'intéresse.

En Amérique du Nord, des centaines de programmes de formation, de cours, de livres, de cassettes et de films ont été produits afin d'enseigner aux vendeurs les principes et les techniques qu'ils doivent appliquer pour influencer favorablement leurs clients. La plupart ont prouvé leur utilité pour former et entraîner les équipes de vente.

Ces programmes, livres et films ont généré beaucoup de connaissances sur comment les vendeurs doivent se comporter pour influencer favorablement les clients. Nous savons beaucoup de choses sur comment le vendeur doit s'y prendre, en principe, pour influencer des clients dans une interaction.

1

Cependant, alors qu'il y a énormément de publications sur ce que les vendeurs devraient faire, il existe peu de travaux de recherche publiés sur ce qu'ils font, sur comment ils s'y prennent en réalité pour influencer les clients.

C'est le sujet qu'étudie cette thèse: les stratégies et les tactiques des vendeurs dans la réalité. Ce concept de stratégies et tactiques concerne la nature des comportements du vendeur à l'égard du client, comportements qui visent à l'influencer favorablement.

C'est un sujet sûrement assez important pour y consacrer une thèse de doctorat quand on considère que plus de 1.1 million de personnes au Canada sont employées dans la vente (Statistique Canada, 1981).

De plus, dans beaucoup de marchés, plus particulièrement les marchés industriels, les marchés de haute technologie et les marchés de services professionnels, la vente constitue le principal outil de communication utilisé par les entreprises dans leur marketing. D'ailleurs, dans les entreprises manufacturières américaines, les coûts de l'équipe de vente représentent 5.4% des ventes en moyenne et sont égaux à 4.4 fois les coûts de la publicité (Taylor, 1982).

Au moment d'entreprendre cette thèse, le chercheur espérait que celle-ci permettrait de mieux connaître une réalité qui a été peu étudiée jusqu'à maintenant par les chercheurs académiques et qui ne l'a jamais été, à sa connaissance, selon la perspective qu'il a adoptée et la méthodologie qu'il a utilisée.

Il souhaitait aussi que les connaissances ainsi générées seraient éventuellement utiles aux vendeurs, étudiants, enseignants et gestionnaires des ventes et du marketing pour mieux comprendre les stratégies et tactiques de vente.

Le chercheur osait croire aussi que la méthodologie développée pour cette recherche pourrait éventuellement s'avérer utile soit dans le même domaine de recherche, soit dans d'autres domaines. C'est maintenant au lecteur de juger dans quelle mesure ces trois espoirs ont été réalisés.

B - LE PLAN DE LA THÈSE

Le chapitre II présente une revue des recherches qui ont été publiées sur les stratégies et les tactiques des vendeurs ainsi qu'un modèle conceptuel qui décrit les relations de ces deux variables avec les autres variables pertinentes.

Le chapitre III énonce les objectifs de la thèse et son orientation et explique la méthodologie suivie dans la cueillette et l'analyse des données. Le chapitre IV présente les résultats et leur analyse tandis que le chapitre V dégage les conclusions qu'on peut en tirer. On retrouve en annexe des documents qui illustrent le cheminement suivi dans la méthodologie.

Chapitre II

LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES DES VENDEURS: REVUE DE LITTÉRATURE ET MODÈLE CONCEPTUEL

A - REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES STRATÉGIES ET TACTIQUES DES VENDEURS

1 - Introduction

Reeves et Barksdale (1984) classent les recherches sur l'interaction client-vendeur en quatre catégories selon qu'elles portent principalement sur des aspects statiques (i.e. les caractéristiques) ou dynamiques (i.e. les comportements) de l'interaction client-vendeur et selon qu'elles mesurent ou décrivent la réalité étudiée du point de vue d'un seul des deux acteurs, client ou vendeur, ou du point de vue des deux acteurs. Ils distinguent donc quatre catégories de recherches: statique-monadique, statique-dyadique, dynamique-monadique et dynamique-dyadique.

Par rapport à cette classification de Reeves et Barksdale, la littérature qui sera passée en revue dans ce deuxième chapitre se situe dans la catégorie dynamique-monadique et, plus précisément, il s'agit de la littérature dynamique-monadique qui prend le point de vue du vendeur.

La revue de littérature se limite aux recherches publiées qui portent principalement sur les stratégies et tactiques des vendeurs et qui reposent sur une base empirique, c'est-à-dire qui ont nécessité la cueillette de données, sur le terrain ou en laboratoire.

La plupart des recherches effectuées sur les stratégies et tactiques des vendeurs ont consisté à en mesurer l'efficacité. Elles peuvent être classées en quatre catégories: les études sur le terrain,

les observations d'interactions, les études expérimentales et les sondages.

2 - Les études sur le terrain

Deux chercheurs mesurent les stratégies réellement utilisées par des vendeurs et étudient la relation entre ces stratégies et l'efficacité mesurée par les résultats de vente.

Tosi (1966) émet l'hypothèse que, plus les stratégies du vendeur se rapprochent des attentes du client, plus grand sera son succès auprès du client. Pourtant, son étude effectuée auprès de vendeurs de produits pharmaceutiques et de clients pharmaciens ne trouve aucune relation entre cette conformité des stratégies du vendeur aux attentes du client et son succès.

Pasold (1975) étudie le cas des équipes de vente de trois marques différentes de bas-culottes et d'une marque de vêtement. Il distingue quatre stratégies de vente et quatre types de marché, définis essentiellement en fonction de la concurrence que les vendeurs y trouvent. Ses résultats démontrent que la nature de la stratégie la plus efficace varie en fonction du type de marché.

Ses stratégies sont: réaction (faire ce que le client veut que le vendeur fasse), préaction (tenter de contrôler le client), interaction (collaborer avec le client mais seulement sur des problèmes courants), proaction (collaborer avec le client sur des objectifs à long terme aussi bien que sur les problèmes courants).

3 - Les observations d'interactions

Quelques chercheurs ont enregistré et analysé le contenu d'interactions, telles qu'elles se sont produites dans la réalité, entre vendeurs et clients. Willet et Pennington, Olshavsky et Pennington étudient des interactions qui se déroulent dans des grands magasins et des magasins d'appareils ménagers tandis que Woodside, Taylor, Pritchett et Morgenroth analysent des interactions entre des vendeurs d'assurance-vie et des clients potentiels.

Willet et Pennington (1966) trouvent que les activités de solution de problèmes n'ont pas de relation avec le succès des interactions client-vendeur. Soulignons toutefois qu'ils mesurent ces activités à l'aide d'un ensemble de catégories très générales élaborées pour d'autres contextes que celui de la vente. Ces catégories sont beaucoup plus appropriées à des gens qui interagissent régulièrement dans une même organisation qu'à des interactions vendeur-client dans un magasin.

Willet et Pennington trouvent également que le vendeur est deux fois plus actif que le client et qu'il contrôle le déroulement de l'interaction en général. Olshavsky (1973), lui aussi, trouve que le vendeur contrôle le déroulement de l'interaction beaucoup plus que ne le fait le client.

Pennington (1968) ainsi que Woodside, Taylor, Pritchett et Morgenroth (1977) établissent que les activités de négociation, même si elles représentent une faible proportion du contenu des interactions, jouent un rôle important. Plus il y a de négociation, plus la probabilité de succès est élevée.

Woodside, Taylor, Pritchett et Morgenroth concluent aussi que l'utilisation par le vendeur de certaines tactiques est reliée positivement au succès: demander des questions, donner de l'information, établir une ressemblance avec le client, faire allusion aux proches du client, aux catastrophes et aux êtres aimés ainsi qu'établir sa compétence.

4 - Les études expérimentales

Plusieurs chercheurs mènent des expériences visant à évaluer l'efficacité respective de chacune de deux tactiques ou stratégies différentes.

Obermiller et Sawyer (1981) effectuent une expérience auprès d'étudiants dans laquelle un acteur professionnel joue le rôle du vendeur. Deux approches sont testées, l'une où le vendeur démontre une compétence technique limitée et une autre où il démontre une compétence technique élevée. Aucune des deux approches n'est plus efficace que l'autre pour convaincre les étudiants d'acheter le produit, un cours de tennis.

Plus deux personnes se ressemblent ou se perçoivent comme semblables, plus elles éprouvent de l'attrait l'une pour l'autre. Ce paradigme des sciences humaines est appliqué par deux recherches aux stratégies et tactiques de vente. Elles comparent l'efficacité de la ressemblance (le vendeur montre au client qu'ils sont semblables) à celle de la compétence (le vendeur démontre qu'il connaît bien ses produits, qu'il est un expert technique).

Dans une expérience effectuée dans le département de peinture d'un grand magasin avec deux étudiants vendeurs à temps partiel, Brock

(1965) conclut que la ressemblance est plus efficace que la compétence. Cependant, ses traitements expérimentaux ne sont pas validés et son opérationnalisation de la compétence est très probablement non valide, celle-ci étant plutôt de la non-ressemblance que de la compétence.

Dans l'expérience de Woodside et Davenport (1974), dans un petit magasin avec une vendeuse-caissière, portant sur un ensemble de nettoyage de magnétophone, chacune des deux stratégies de ressemblance ou de compétence a un effet positif sur les ventes, leurs effets sont additifs et la compétence a plus d'effet que la ressemblance.

Dans une expérience de laboratoire, Reizenstein (1971) établit que la vente douce est plus efficace que la vente à pression pour amener une étudiante à changer son choix de modèle de verrerie.

Une expérience de Jolson (1975) auprès de groupes d'étudiants montre qu'un message de vente standardisé audio-visuel est plus efficace qu'un message adapté. Le produit vendu est «Great Books of the Western World» d'Encyclopedia Britannica. Mais son cadre expérimental étant plus représentatif d'un spectacle que d'une interaction client-vendeur, il n'est pas étonnant qu'un message audio-visuel produit par des professionnels soit plus efficace qu'un exposé de vente présenté par un vendeur.

Au cours d'une expérience de laboratoire avec des étudiants sur un système de son, Allen, Kahler et Tatham (1975) établissent que donner au client la perception qu'il participe à une négociation avec le vendeur a des conséquences positives sur le niveau de satisfaction du client à l'égard de son interaction. Cette relation s'avère que le client s'attende ou non à participer à une négociation avant l'interaction.

Dans une expérience de laboratoire avec des acheteurs professionnels qui négociaient des conditions d'achat (prix, service technique et date de livraison) avec un logiciel interactif de micro-ordinateur représentant le vendeur, Clopton (1984) établit que le résultat de l'interaction est influencé par la stratégie de négociation du vendeur et par la clarté de ses messages. C'est dans le cas d'une stratégie dure (dominatrice, intransigeante) et de messages ambigus du vendeur que les clients réalisent le moins d'économies. Ils font le plus d'économies quand le micro-ordinateur adopte une stratégie douce (coopérative, conciliante) et envoie des messages ambigus.

Schurr et Ozanne (1985) font une expérience de laboratoire dans laquelle des étudiants jouent le rôle de clients négociant des conditions de prix avec un logiciel interactif de micro-ordinateur qui représente le vendeur. L'effet d'une stratégie dure de négociation de la part du micro-ordinateur est d'entraîner un comportement moins conciliant et moins coopératif du client que ne le fait une stratégie douce. Cependant, dans le cas d'une stratégie dure du vendeur, le client a un comportement plus coopératif quand il estime que le vendeur est digne de confiance que quand il estime le contraire.

Une expérience sur le terrain de Cialdini et Carpenter (1981) démontre que demander au client éventuel de s'arrêter un moment et de s'imaginer comment le produit proposé (un abonnement au télécable) lui procurera un avantage recherché (ici, un plus grand éventail de choix) est plus efficace qu'affirmer que le produit proposé procurera au client l'avantage recherché, aussi bien au niveau de l'attitude envers le produit qu'au niveau de l'achat.

Farley et Swinth (1967), au cours d'une expérience auprès d'étudiantes, ne constatent pas de différence d'efficacité entre mettre l'accent sur la description et la démonstration du produit (un article ménager peu coûteux), et insister sur l'importance du rôle du client et sur la relation entre le produit et ce rôle.

Capon (1975), dans une expérience sur le terrain sur la vente téléphonique d'abonnements, évalue l'efficacité d'une tentative d'établir une relation amicale avec le client et de cinq autres approches consistant à donner de l'information sur le produit. Il ne trouve aucune différence d'efficacité entre les six approches ni entre les trois vendeurs, l'efficacité étant mesurée par les résultats de ventes. Cependant, l'efficacité des approches varie selon les vendeurs qui les emploient. Ainsi, une même approche n'a pas la même efficacité avec tous les vendeurs.

5 - Les sondages

Quelques chercheurs ont demandé à des praticiens leurs opinions sur l'efficacité ou l'utilisation de diverses stratégies et tactiques, en général ou dans des situations diverses. Dans un sondage de Jolson (1973), des gestionnaires des ventes jugent qu'un message de vente standardisé, élaboré par l'entreprise, que le vendeur répète à ses clients est moins efficace qu'un message que le vendeur élabore lui-même en l'adaptant à chaque fois.

Spiro et Perreault (1979) font un sondage auprès de vendeurs à l'industrie de la construction. Ils leur demandent de penser à une quelconque interaction récente, de la situer par rapport à quinze caractéristiques et de dire dans quelle mesure ils ont alors utilisé

chacune des cinq tactiques suivantes: réputation axée sur la bonne réputation de la compagnie, de ses produits et du vendeur; compétence consistant à faire ressortir la grande compétence technique du vendeur; référence mettant l'accent sur l'amitié personnelle entre le vendeur et son client; réciprocité selon laquelle le vendeur fait des faveurs personnelles au client afin de l'obliger moralement à son égard; manipulation consistant pour le vendeur à créer de fausses impressions de la réalité chez le client.

Les trois premières tactiques sont ouvertes, i.e. franches, directes et honnêtes tandis que les deux dernières sont fermées, i.e. trompeuses, indirectes, camouflées. Les deux premières sont impersonnelles alors que les trois dernières sont personnelles.

Les deux tactiques les plus utilisées par les vendeurs sont les deux impersonnelles (réputation et compétence). La troisième tactique la plus utilisée mais sensiblement moins que les deux premières, c'est la référence. Les deux les moins utilisées sont les deux tactiques fermées (réciprocité et manipulation). Dans 25% des interactions, le vendeur fait une faible utilisation de chacune des cinq tactiques d'influence. Dans 75% des interactions, le vendeur utilise plus d'une tactique. Plus les conditions sont défavorables au vendeur, plus celui-ci a tendance à utiliser les tactiques fermées. Plus l'achat est important pour le client et plus le client s'implique dans l'interaction, plus le vendeur fait des efforts pour influencer le client.

Capon et Swasy (1977) recueillent l'opinion d'étudiants au sujet de l'efficacité de 23 tactiques dans la vente de caméras dans huit scénarios différents (consommateur final ou industriel, risque perçu faible ou élevé, interaction régulière ou temporaire). L'efficacité

perçue des diverses tactiques varie considérablement. Sept seulement sont perçues comme étant efficaces. Ce sont, par ordre décroissant d'efficacité, la réputation du fabricant, la supériorité sur la concurrence, des informations techniques détaillées, un argument technique et économique positif, l'amabilité, l'expérience personnelle du vendeur, un argument technique et économique négatif. L'efficacité ne varie pas significativement selon les scénarios.

Capon et Swasy (1981) demandent à des vendeurs industriels d'évaluer l'efficacité de 71 tactiques dans quatre situations, définies par la combinaison d'un niveau bas ou élevé de risque perçu par le client et d'une relation client-vendeur régulière ou temporaire. Le produit est une caméra et le client en a une connaissance moyenne. Les 71 tactiques sont classées en huit catégories: information favorable sur le produit au niveau d'attributs spécifiques; information favorable sur le produit non reliée à des attributs spécifiques; promesses de récompenses ou punitions selon que le client achète ou non; affirmation que le client sera récompensé ou puni par un tiers selon qu'il achète ou non; accent sur la relation avec le vendeur au moyen d'arguments de ressemblance, de réciprocité, d'altruisme à l'égard du vendeur; pression psychologique en jouant sur le self-image du client; pression morale en référant aux conséquences sur les proches du client; acharnement agressif afin de contraindre le client à acheter.

Les auteurs identifient quatre facteurs sous-jacents auxquels seulement 24 des 71 tactiques sont reliées: les facteurs «Informations favorables sur le produit» et «Réputation de la compagnie» reliés à des tactiques à efficacité élevée; les facteurs «Prime au client» et «Sensitivité sociale» (qui concerne les réactions des proches) reliés à des

tactiques inefficaces. Les tactiques reliées aux deux premiers facteurs ont une efficacité plus grande dans des situations à risque perçu élevé que dans les situations à risque perçu bas tandis que la relation client-vendeur (régulière ou temporaire) n'affecte pas l'efficacité des différents facteurs.

B - UN MODÈLE CONCEPTUEL DE LA STRATÉGIE ET DES TACTIQUES DU VENDEUR DANS UNE INTERACTION

1 - Introduction

Un modèle conceptuel sera présenté dans les prochaines pages. Il porte sur la stratégie et les tactiques du vendeur pendant une interaction. La relation interpersonnelle entre le client et le vendeur dans laquelle s'insère l'interaction peut être temporaire et superficielle aussi bien qu'intime et prolongée, occasionnelle aussi bien que régulière. Une interaction, c'est une rencontre entre un vendeur et un client, actuel ou potentiel, qui implique essentiellement des communications entre les deux parties et au cours de laquelle le vendeur tente d'influencer le client. C'est une visite de vente.

Ce modèle conceptuel situera la stratégie et les tactiques du vendeur dans leur contexte et permettra de mieux saisir leurs relations avec les autres variables pertinentes. (Note: les expressions «de vente» et «du vendeur» seront employées indistinctement pour désigner la stratégie et les tactiques adoptées par le vendeur dans une interaction). Le modèle fournira un cadre utile pour situer les va-

riables étudiées par la thèse ainsi que les recherches passées en revue dans les pages précédentes.

Ce modèle conceptuel a été élaboré après une analyse des résultats de quatre revues de littérature portant sur quatre domaines différents de la gestion de l'équipe de vente: la motivation des vendeurs (Desormeaux, juin 1980), l'interaction client-vendeur (Desormeaux, 1979), l'allocation des efforts de vente (Desormeaux, 1981) et les critères d'embauche des vendeurs (Desormeaux, mai 1980).

Le modèle s'inspire aussi de trois modèles conceptuels, celui de Walker, Churchill et Ford (1977) (1979), celui de Ryans et Weinberg (1981) et celui de Weitz (1981). Avant de situer le modèle par rapport à ces trois modèles, voyons en quoi ceux-ci consistent.

2 - Les trois modèles conceptuels de Walker, Churchill et Ford, de Ryans et Weinberg, de Weitz

Le modèle de Walker, Churchill et Ford (1977) (1979) s'inspire en grande partie de la psychologie industrielle et accorde une importance centrale aux variables individuelles et psychologiques, plus particulièrement à la motivation, comme déterminants du rendement global du vendeur. Le modèle postule six principaux déterminants: la motivation, les habiletés acquises, l'aptitude (caractéristiques personnelles reliées à la vente telles que traits de personnalité et capacités mentales), la perception de son poste par le vendeur, ses caractéristiques personnelles non comprises dans les variables précédentes, les variables organisationnelles et d'environnement.

Ces six variables déterminent le rendement du vendeur qui influence sa motivation et qui détermine les récompenses obtenues par le vendeur, lesquelles, à leur tour, déterminent sa satisfaction (influencée aussi par sa perception de son poste) qui, par la suite, influence sa motivation.

Soulignons que, dans un article plus récent, Churchill, Ford, Hartley et Walker (1985), font une méta-analyse de 393 études portant sur les déterminants de l'efficacité globale du vendeur. Ils concluent que, dans ces 393 études compilées, aucun des six déterminants identifiés dans leur modèle n'explique une proportion importante de la variance d'efficacité entre vendeurs. Cette proportion varie de 1% à 9% selon le déterminant. Le coefficient moyen de corrélation pour les 1 653 coefficients calculés (dans les 393 études) entre un déterminant particulier et l'efficacité est égal à 0.188 seulement. La force de la relation est affectée par le genre de produits vendus par le vendeur: biens de consommation, produits industriels, services, inconnu.

Mentionnons que, sans le dire explicitement, les auteurs ont modifié, par rapport à leur modèle original, les définitions de l'aptitude et des caractéristiques personnelles pour inclure dans ce deuxième déterminant des aspects inclus auparavant dans l'aptitude.

Le modèle conceptuel de Ryans et Weinberg (1981) se situe à un niveau plus global que celui de Walker, Churchill et Ford mais, comme ce dernier, il tente d'identifier les divers facteurs qui expliquent les différences de rendement global entre les vendeurs. Les auteurs disent adopter une perspective managériale plutôt que psychologique et vouloir reconnaître l'influence de variables jugées intuitivement

importantes par les gestionnaires et négligées, selon eux, par le modèle de Walker, Churchill et Ford.

Dans le modèle de Ryans et Weinberg, les variables contrôlées par les gestionnaires, soit les politiques de gestion des ventes établies pour réaliser la stratégie de vente qui découle de la stratégie de marketing, et les variables incontrôlables, soit la concurrence, le territoire du vendeur et les caractéristiques personnelles du vendeur, jouent un rôle important et déterminent les prédispositions à la vente du vendeur, soit sa motivation, ses habiletés, ses connaissances, sa perception de son poste (nommée «selling strategy» par les auteurs). Ces dernières, conjointement avec les autres variables déjà mentionnées, déterminent le contenu des interactions client-vendeur et, finalement, les résultats de ces interactions.

Le modèle conceptuel de Weitz (1981) identifie les facteurs qui déterminent l'efficacité du vendeur à influencer favorablement le client dans une interaction particulière. Le modèle postule que cette efficacité est déterminée par les stratégies et tactiques du vendeur envers le client pendant l'interaction et par la mesure dans laquelle elles tiennent compte de et sont adaptées aux valeurs prises par les variables du micro-environnement de l'interaction. Celles-ci sont les ressources du vendeur (connaissances, habiletés, alternatives disponibles), les caractéristiques de la relation client-vendeur et celles de la tâche d'acheteur du client.

3 - Le modèle de la stratégie et des tactiques du vendeur par rapport aux autres modèles et à la littérature

Le modèle conceptuel qui sera présenté plus loin s'inspire des trois modèles expliqués précédemment. Il inclut la presque totalité des variables identifiées par ces trois modèles et il est cohérent avec ces trois modèles.

Ce modèle conceptuel se distingue du modèle de Walker, Churchill et Ford par la moins grande importance qu'il accorde aux variables psychologiques. Remarquons, toutefois, que cela est cohérent avec la deuxième édition du manuel de base de Churchill, Ford et Walker (1985) en gestion de l'équipe de vente qui se distingue de la première édition (Churchill, Ford et Walker, 1981) en ce qu'elle accorde moins d'importance aux variables psychologiques de leur modèle et qu'elle insiste plus sur les variables de comportement.

Cela est aussi cohérent avec les résultats de la méta-analyse de Churchill, Ford, Hartley et Walker (1985) qui sont plus récents que le modèle de Walker, Churchill et Ford (1977) (1979). Ces résultats montrent qu'en moyenne moins de 4% des variations d'efficacité globale entre vendeurs sont expliquées par un de leurs six déterminants. Ces résultats de 1985 viennent appuyer la légitimité et la pertinence de l'approche adoptée dans le modèle conceptuel puisque celui-ci postule que les principaux déterminants de l'efficacité du vendeur ne sont pas des variables psychologiques mais plutôt des variables de comportement et des variables externes.

Le modèle conceptuel se rapproche donc du modèle de Weitz et s'éloigne de ceux de Walker, Churchill et Ford et de Ryans et Weinberg par l'importance centrale qu'il accorde au comportement du vendeur et,

plus particulièrement, à sa stratégie et à ses tactiques. Comme dans le modèle de Weitz, on y voit le vendeur comme un agent actif autonome qui détermine lui-même en grande partie son comportement avec le client; c'est le vendeur qui joue le rôle le plus actif au cours de l'interaction et non le client. Au contraire des deux autres modèles et comme celui de Weitz, le modèle conceptuel s'intéresse à une seule tâche du vendeur, celle d'influencer favorablement le client, et non à l'ensemble de ses tâches. Et son unité d'observation est chaque interaction client-vendeur et non l'ensemble des journées de travail du vendeur.

Le modèle se rapproche de celui de Walker, Churchill et Ford en ce qu'il s'intéresse au vendeur plutôt qu'aux gestionnaires, et de celui de Ryans et Weinberg en ce qu'il reconnaît explicitement l'importance de variables externes au vendeur et aux gestionnaires comme influençant le comportement du vendeur.

Le modèle conceptuel de la stratégie et des tactiques du vendeur est différent du modèle de Ryans et Weinberg par le fait qu'il s'intéresse beaucoup plus aux décisions du vendeur qu'à celles des gestionnaires de l'entreprise. Il se distingue du modèle de Weitz par le fait qu'il présente l'ensemble des variables et pas seulement celles qui ont trait au micro-environnement de l'interaction client-vendeur.

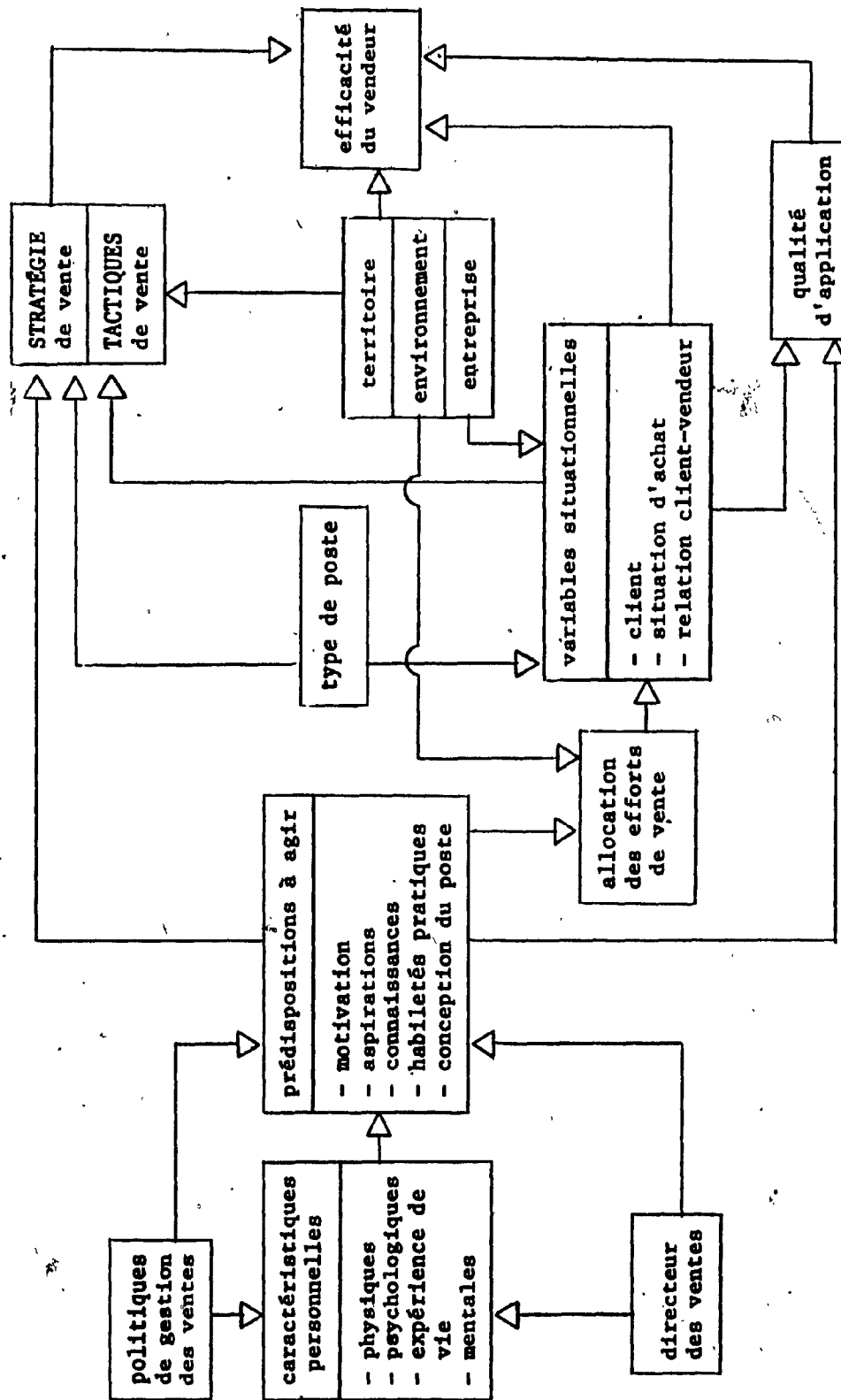
Un autre point qui différencie le modèle conceptuel de la stratégie et des tactiques des trois autres modèles est qu'il tente de représenter la réalité non pas du point de vue du psychologue, du chercheur en communication ni du conseiller en gestion, mais du point de vue du vendeur (telle que l'auteur le perçoit évidemment), en classant les variables selon qu'elles sont contrôlables ou non par le

vendeur, en tout ou en partie.

Par rapport aux recherches passées en revue précédemment, le modèle se situe dans la continuité des recherches effectuées sur les stratégies et tactiques des vendeurs en ce sens que celles-ci y sont vues comme influençant l'efficacité du vendeur dans une interaction. Il se distingue cependant de la plupart de ces recherches par le fait qu'il identifie explicitement les autres variables qui influencent l'efficacité du vendeur. Il montre aussi les relations entre ces variables et la stratégie et les tactiques.

Nous allons maintenant présenter ce modèle conceptuel de la stratégie et des tactiques du vendeur dans une interaction. Le schéma de la page suivante identifie les variables du modèle et leurs interrelations. Nous allons ensuite définir les quatorze variables du modèle, puis expliquer leurs relations. Nous ferons aussi le lien avec les recherches déjà passées en revue.

Schéma 1: Modèle conceptuel de la stratégie et des tactiques du vendeur dans une interaction



4 - Définition des variables du modèle

a) Les six variables exogènes

Le modèle compte six variables exogènes dont les valeurs sont complètement déterminées à l'extérieur du modèle et sur lesquelles le vendeur n'a aucun contrôle:

1) L'environnement recouvre les dimensions fondamentales du macro-environnement dans lequel évoluent le vendeur, ses collègues, ses clients, son entreprise et la concurrence.

2) L'entreprise comprend la stratégie de marketing de l'entreprise qui emploie le vendeur ainsi que ses ressources, sa réputation, ses forces et ses faiblesses aussi bien dans l'absolu que relativement aux concurrents.

3) Le territoire, c'est le territoire de vente assigné au vendeur. Il n'est pas nécessairement défini en termes géographiques. Il peut s'agir d'un segment de marché ou d'un groupe de clients qui a été assigné à un vendeur.

4) Les politiques de gestion des ventes sont une variable qui englobe les politiques de l'entreprise en ce qui concerne la gestion de son équipe de vente comme la rémunération, le recrutement, la sélection, la structure organisationnelle, la formation, les politiques d'allocation des efforts de vente, l'évaluation du rendement, les outils de vente, le découpage des territoires.

5) Quant à la variable directeur des ventes, il s'agit du supérieur hiérarchique immédiat du vendeur. Il ne s'agit pas nécessairement du cadre responsable de l'ensemble du service des ventes de

l'entreprise. C'est plutôt le gestionnaire qui se situe au premier palier hiérarchique.

6) Le type de poste, ce sont les conditions habituelles qui caractérisent l'ensemble des relations du vendeur avec les clients. Ces conditions sont reliées à sa description de tâches et au genre de vente qu'il doit pratiquer dans le poste de vendeur qu'il occupe, comme par exemple, la nature et l'importance de ses tâches auprès des clients, la fréquence et la régularité des interactions, le degré de différenciation et le niveau de risque inhérent aux produits qu'il vend.

b) Les huit variables endogènes

Les huit variables endogènes sont celles dont les valeurs sont déterminées à l'intérieur du modèle par leurs relations entre elles et avec les variables exogènes:

1) Les variables situationnelles concernent le micro-environnement immédiat de l'interaction client-vendeur. Le client, ce sont les caractéristiques économiques, démographiques et psychologiques du client. La situation d'achat, ce sont les caractéristiques de la situation dans laquelle le client est placé quand il joue son rôle de client au cours de l'interaction avec le vendeur comme sa confiance spécifique dans sa compétence d'acheteur, l'importance de l'achat pour lui, sa familiarité avec les produits concernés, l'aspect répétitif ou nouveau de l'achat pour lui, ses critères de choix. La relation client-vendeur fait référence à l'état actuel, passé et prévisible de la relation antérieure, la qualité de cette relation, la durée anticipée de la relation, le pouvoir relatif des deux parties l'une envers

l'autre, le degré d'affinités et de similitudes pertinentes entre les deux, l'importance du client pour le vendeur, le degré de confiance entre les deux.

2) Les prédispositions à agir regroupent cinq variables internes au vendeur. La motivation du vendeur représente la quantité d'efforts personnels qu'il consacre à sa tâche d'influencer favorablement les clients. Ses aspirations, ce sont les résultats que le vendeur veut atteindre, les objectifs qu'il se fixe, ses ambitions. Quant aux connaissances, ce sont celles qu'il possède sur ses produits, ses clients, son entreprise et la concurrence. Ses habiletés pratiques ont trait à ses talents pratiques dans les domaines pertinents à l'exercice de ses fonctions comme l'analyse de situations, la prise de décision, la communication interpersonnelle. La cinquième prédisposition à agir, c'est la façon dont le vendeur perçoit son poste globalement. Le perçoit-il clairement ou de façon ambiguë? Perçoit-il ou non des conflits entre les divers aspects de son poste?

3) Les caractéristiques personnelles du vendeur sont des qualités individuelles propres au vendeur en tant que personne humaine. Ses caractéristiques physiques, ce sont des éléments comme sa santé, son âge, son sexe, son apparence, son origine ethnique, sa résistance physique. Ses caractéristiques psychologiques, ce sont ses intérêts et ses goûts personnels, sa santé psychologique, sa stabilité émotionnelle, ses traits de personnalité (comme la ténacité, l'empathie, la résistance à l'échec, l'autonomie, la sociabilité), la nature et l'importance relative des divers besoins qui le motivent (besoins de sécurité, de reconnaissance, de réalisation, de réussite financière, besoins sociaux), l'adéquation entre le poste de vendeur et son image de lui-même. L'ex-

périence de vie englobe ce que le vendeur a vécu et vit à l'extérieur de son emploi, comme son niveau de scolarité, son expérience de travail antérieure, son style de vie privée. Ses caractéristiques mentales englobent les aspects que les psychologues mesurent à l'aide de tests d'intelligence et d'aptitudes comme le quotient intellectuel du vendeur, ses aptitudes verbales, ses aptitudes mathématiques.

4) L'allocation des efforts de vente, c'est la façon dont le vendeur décide d'allouer la somme limitée d'efforts de vente dont il dispose entre les clients actuels et les clients potentiels, entre les divers types de clients, entre les clients de diverses tailles, entre les différents produits qu'il peut vendre.

5) La qualité d'application est une des trois variables qui représentent le comportement du vendeur pendant l'interaction. C'est l'efficacité avec laquelle le vendeur applique ses stratégies et tactiques de vente, le degré de qualité de leur exécution.

6) L'efficacité du vendeur, c'est son efficacité dans sa tâche d'influencer favorablement le client pendant l'interaction. C'est le résultat de l'interaction, c'est-à-dire le degré d'influence favorable exercée par le vendeur sur l'attitude et le comportement du client.

7) La stratégie de vente est la deuxième variable du modèle qui a trait au comportement du vendeur pendant l'interaction. La stratégie de vente, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble du comportement du vendeur avec le client pendant l'interaction. Ce sont les grandes lignes, les aspects fondamentaux de ce que le vendeur dit et fait. C'est l'orientation adoptée par le vendeur dans ses tentatives de persuasion aussi bien en ce qui concerne ce sur quoi il s'appuie pour persuader le client (le contenu ou le fond) que la façon dont il

s'y prend pour l'utiliser et le présenter (le contenant ou la forme). Il y a une stratégie par interaction et cette stratégie vise à atteindre l'objectif d'influencer favorablement le client. La stratégie de vente découle d'une intention d'influencer et est le fruit d'une décision consciente

8) Les tactiques de vente sont la troisième variable du modèle qui a trait au comportement du vendeur pendant l'interaction. Les tactiques de vente sont des techniques de vente que le vendeur adopte pour appliquer la stratégie. Ce sont des choses précises qu'il dit ou qu'il fait, des messages qu'il envoie au client. Ce sont les moyens que le vendeur prend pour concrétiser sa stratégie. Il y a au moins une tactique par interaction et, habituellement, il y en a plus d'une. Si on fait une analogie avec le langage, les tactiques sont les phrases tandis que la stratégie est l'orientation générale, l'idée principale qui se dégage du discours ou du paragraphe constitué par l'ensemble des phrases. Si on fait une analogie avec un message publicitaire, la stratégie est l'axe de communication, le thème du message tandis que les tactiques sont les éléments qui, ensemble, composent le message publicitaire. Les tactiques de vente et la stratégie de vente constituent ensemble la nature du comportement du vendeur pendant l'interaction.

c) Les dimensions des tactiques et stratégies de vente

En s'inspirant des recherches passées en revue, on peut identifier douze dimensions qui peuvent être retenues comme dimensions fondamentales sous-jacentes aux stratégies et tactiques. Ces dimensions ne sont pas toutes indépendantes les unes des autres mais elles repré-

tent tout de même des aspects différents en fonction desquels les tactiques et les stratégies peuvent varier.

1) La qualité: le vendeur démontre que ce qu'il offre possède un niveau élevé de qualité, dans l'absolu ou relativement aux concurrents. Il met en valeur ses produits et, son entreprise: il fait ressortir leur qualité, leur supériorité, leur bonne réputation, la valeur du service après-vente. Spiro et Perreault (1979), Capon et Swasy (1977) (1981) parlent de cette dimension, en particulier en ce qui concerne la réputation de la compagnie et la supériorité sur la concurrence.

2) Les avantages économiques: le vendeur démontre au client qu'il retirera des avantages économiques s'il accepte son offre. Ces avantages peuvent être expliqués dans l'absolu ou par rapport à la concurrence. Ils peuvent résulter d'un prix ou de coûts d'opération inférieurs à la concurrence ou d'un ratio prix-qualité plus favorable ou de gains que les produits permettront de réaliser. Le client doit acheter parce que c'est dans son intérêt économique de le faire. Farley et Swinth (1967), Capon (1975), Capon et Swasy (1977) (1981) abordent en partie cette dimension en l'associant à la prochaine.

3) Les autres avantages: le vendeur met l'accent sur des attributs du produit autres que l'économie et la qualité. Il insiste sur des attributs qui permettent de satisfaire d'autres besoins comme les besoins de confort, de plaisir, de sécurité, de commodité, de beauté, de statut social, de prestige, de réalisation de soi, d'innovation, de santé, de forme physique, de prudence. Cette liste pourrait s'allonger encore. Pour simplifier, disons que cette dimension englobe tout ce que le vendeur peut dire de positif sur les attributs de son produit à part sa qualité et ses avantages économiques. Cette dimension a été

étudiée par Farley et Swinth (1967), Capon (1975), Capon et Swasy (1977) (1981).

4) La compétence: le vendeur démontre au client qu'il est un expert, qu'il possède beaucoup d'expérience, ou une compétence élevée dans les produits qu'il vend ou dans l'analyse et la solution des problèmes que le client éprouve. Il tente d'impressionner favorablement le client par ses qualifications professionnelles et techniques. En somme, le client doit acheter du vendeur parce que celui-ci est compétent. Plusieurs chercheurs ont étudié cette dimension: Woodside, Taylor, Pritchett et Morgenroth (1977), Obermiller et Sawyer (1981), Brock (1965), Woodside et Davenport (1974), Spiro et Perreault (1979), Capon et Swasy (1981).

5) Les relations personnelles: le vendeur met l'accent sur ses relations personnelles avec le client. Il tente d'éveiller sa sympathie, de s'en faire un ami, de créer un climat informel et détendu, de faire ressortir ce que les deux ont en commun. Il s'efforce de développer des relations de personne à personne avec le client. Il tente d'établir sa relation sur une autre base qu'uniquement une base d'affaires, impersonnelle et formelle. Cette dimension a été étudiée par plusieurs chercheurs, en particulier sous l'aspect de la démonstration de points communs avec le client: Woodside, Taylor, Pritchett et Morgenroth (1977), Brock (1965), Woodside et Davenport (1974), Capon (1975), Spiro et Perreault (1979), Capon et Swasy (1977) (1981).

6) Les efforts: le vendeur démontre au client qu'il ne ménage pas ses efforts pour le satisfaire, que sa disponibilité est très grande, qu'il fait tout ce qu'il peut afin que le client retire le maximum d'avantages et, même, qu'il en fait plus que ce à quoi on de-

vrait s'attendre normalement, n'hésitant pas à faire quelques faveurs spéciales. Le vendeur vise à faire en sorte que le client se sente moralement obligé d'acheter de lui afin de le récompenser de ses efforts considérables. Spiro et Perreault (1979) étudient cette dimension.

7) L'adaptation: le vendeur montre que sa proposition correspond spécifiquement aux besoins particuliers et à la situation précise du client, qu'elle est faite sur mesure pour lui. L'accent est mis sur la relation entre le client et les produits vendus. Le vendeur tente de prouver que ce qu'il propose est spécifiquement adapté au client. Farley et Swinth (1967) parlent de cette dimension.

8) La standardisation: la stratégie et les tactiques sont-elles spécifiquement élaborées en fonction de chaque interaction? Ou sont-elles standardisées, conçues pour la moyenne des interactions? Où se situent-elles entre les deux extrêmes de la standardisation complète et de l'adaptation complète? Jolson (1973) (1975) étudie cette dimension de la standardisation.

9) La franchise: dans quelle mesure le vendeur se comporte-t-il honnêtement avec le client? Il peut agir de façon franche et ouverte, prendre soin d'éviter les énoncés mensongers et trompeurs et les promesses impossibles à tenir. Ou il peut tromper le client en affirmant consciemment des faussetés, en exagérant de façon malhonnête, en déformant la réalité, en cachant une partie tellement importante de la réalité que cela devient de la fausse représentation, en déguisant son rôle de vendeur sous une autre étiquette. Spiro et Perreault (1979) et Clopton (1984) étudient cette dimension.

10) Le contrôle: le vendeur peut tenter de diriger le déroulement de l'interaction et d'imposer au client le processus à suivre dans leurs échanges. Ou il peut ne pas se soucier de garder le contrôle de l'interaction et laisser le client assumer le leadership si ce dernier le désire. Il peut aussi être plus égalitaire et viser un contrôle partagé par les deux parties. La dimension contrôle est abordée par Pasold (1975), Willet et Pennington (1966), Olshavsky (1973), Clopton (1984), Schurr et Ozanne (1985).

11) La pression: le vendeur utilise-t-il la vente à pression ou la vente douce? La première consiste à insister fortement pour que le client achète immédiatement, à tenter de le contraindre à se conformer rapidement à l'objectif d'influence du vendeur, à le coincer pour que le client se sente moralement obligé d'acheter. La vente douce apparaît plus respectueuse du client, moins orientée vers la conclusion immédiate d'une vente, plus agréable pour le client. Avec la vente douce, le vendeur amène le client à vouloir acheter de lui-même plutôt qu'à se sentir contraint d'acheter. Reizenstein (1971), Capon et Swasy (1981), Clopton (1984), Schurr et Ozanne (1985) étudient cette dimension.

12) Les outils de vente: le vendeur peut utiliser de façon plus ou moins intense des outils de vente pour l'assister dans sa tâche d'influencer: brochures, pamphlets, dépliants, cahiers de présentation, gadgets, films, acétates, diapositives, vidéos, catalogues, photos, échantillons. Il peut se fier en grande partie à ces outils pour convaincre ou il peut les considérer comme des accessoires utiles ou il peut ne pas les utiliser.

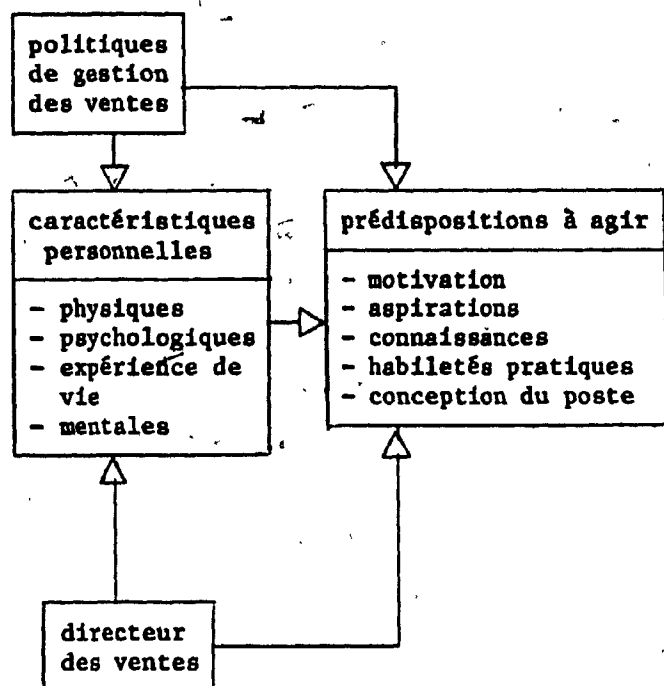
Nous allons maintenant aborder les relations entre les variables du modèle en commençant par les relations qui existent entre les variables exogènes et les variables endogènes du modèle.

5 - L'influence des variables exogènes

a) Politiques de gestion des ventes et directeur des ventes

Les politiques de gestion des ventes contribuent à l'établissement des prédispositions à agir du vendeur. Par exemple, la politique de rémunération et le système d'évaluation du rendement ont des effets directs sur la motivation du vendeur ainsi que sur la conception qu'il se fait de son poste. Ainsi, si le vendeur est rémunéré uniquement à commission en fonction de son volume de ventes, il aura tendance à concevoir son poste comme consistant essentiellement à vendre et à accorder moins d'importance aux autres tâches de son poste de vendeur. Si le système d'évaluation du rendement met l'accent sur la quantité d'efforts mis par le vendeur dans son travail, ceci l'encouragera à consacrer beaucoup d'efforts à son travail et cela aura donc de l'effet sur sa motivation.

Schéma 2: Influence des politiques de gestion des ventes
et du directeur des ventes



De même, les programmes de formation déterminent en partie les connaissances et les habiletés pratiques des vendeurs. Un vendeur qui a bénéficié d'un programme complet de formation technique sur les produits de sa compagnie aura une meilleure connaissance des produits qu'il vend que s'il n'avait pas suivi ce programme.

La structure organisationnelle, le découpage des territoires et les politiques d'allocation des efforts de vente (Desormeaux, 1981) influencent aussi les prédispositions à agir. Par exemple, un découpage de territoires qui entraîne que le potentiel ou la charge de travail varie beaucoup selon les vendeurs peut entraîner de sérieux problèmes de motivation dans une équipe de vendeurs.

Le directeur des ventes affecte aussi les prédispositions à agir du vendeur par les relations qu'il entretient avec lui, par la façon dont il applique les politiques de gestion des ventes, par le climat qu'il crée dans son équipe de vente, par le contrôle qu'il pratique, par le soutien et le coaching qu'il apporte au vendeur, par son style de leadership. Ainsi, un directeur des ventes qui donne un feedback régulier et constructif au vendeur sur ses résultats favorisera probablement chez celui-ci un niveau d'aspirations plus élevé que s'il n'en parlait pas ou peu.

Les politiques de gestion des ventes et le directeur des ventes exercent aussi de l'influence sur les caractéristiques personnelles des vendeurs de l'entreprise par l'entremise des critères d'embauche de l'entreprise et de ses politiques de recrutement et sélection, et par l'entremise de leur application par le directeur des ventes. Selon que les critères d'embauche comprennent des exigences plus ou moins élevées en termes d'années d'expérience et de niveau de scolarité et selon que ces critères sont respectés ou non dans le recrutement et la sélection, les caractéristiques personnelles des vendeurs ne seront pas les mêmes, du moins sur les caractéristiques de scolarité, d'expérience et, probablement, d'âge.

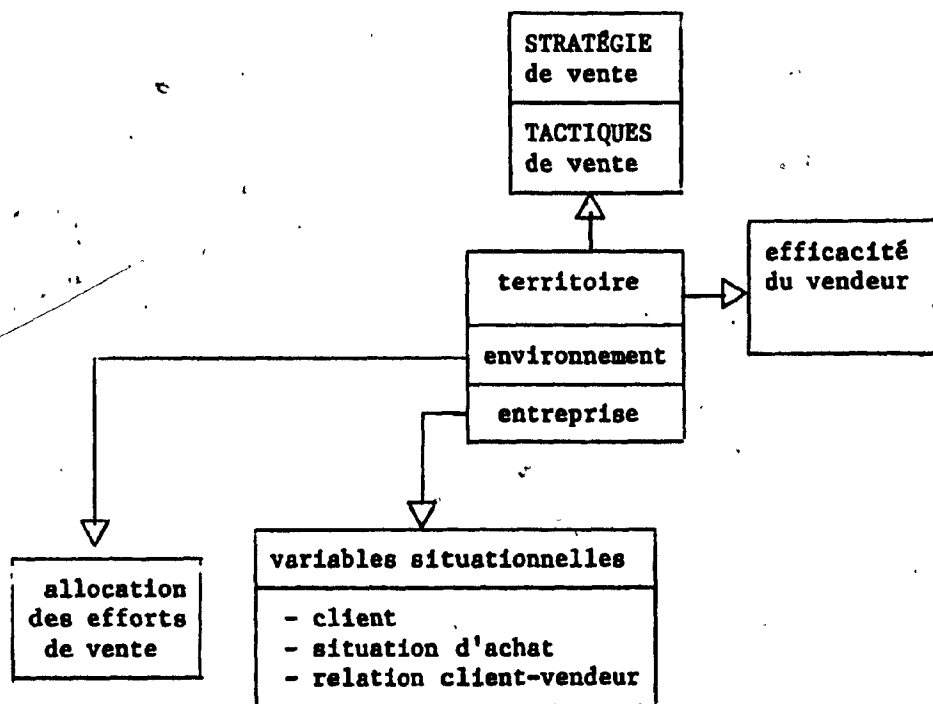
L'influence des politiques de gestion des ventes et du directeur des ventes sur les caractéristiques personnelles est toutefois plus limitée que celle qu'ils exercent sur les prédispositions à agir. Car ils ne peuvent pas changer ces caractéristiques personnelles une fois que le vendeur est embauché. Ils déterminent toutefois quelles sont les caractéristiques personnelles des vendeurs de l'entreprise puisqu'ils déterminent qui sera embauché par l'entreprise.

b) Environnement, entreprise et territoire

Ces trois variables exogènes influencent cinq variables endogènes : les variables situationnelles, l'efficacité du vendeur, l'allocation des efforts de vente, la stratégie et les tactiques de vente.

L'environnement, l'entreprise et le territoire influencent les variables situationnelles qui représentent le micro-environnement des interactions. Par exemple, une situation de pénurie générale peut modifier la relation client-vendeur en accroissant le pouvoir relatif du second par rapport au premier.

Schéma 3: Influence de l'environnement, du territoire et de l'entreprise



Par exemple, le degré de risque perçu par le client peut être plus ou moins élevé selon la stratégie de marketing de l'entreprise ou selon la taille relative de l'entreprise par rapport à celle des concurrents. Ainsi, un vendeur au comptoir dont le magasin a convaincu sa clientèle de la véracité de sa politique de «satisfaction garantie ou argent remis» fera face à des clients qui percevront moins de risque à l'achat des marchandises qu'il propose qu'un autre vendeur travaillant pour un détaillant qui n'a pas une telle stratégie de marketing. Ainsi, la plupart des acheteurs de matériel informatique dans les entreprises perçoivent moins de risque à acheter les produits d'I.B.M., qui est le plus gros fabricant d'ordinateurs, qu'ils n'en perçoivent à acheter les produits d'autres compagnies.

Par exemple, les caractéristiques des clients varient souvent selon les territoires. Ainsi, le directeur de succursale bancaire dans le centre-ville de Montréal ne fait pas face au même genre de clients corporatifs que le directeur dont la succursale est située aux Iles-de-la-Madeleine.

Ces trois variables exogènes ont aussi un effet direct sur l'efficacité du vendeur. Un environnement favorable aux produits du vendeur exerce directement une influence positive sur son efficacité. L'inverse est vrai pour un environnement défavorable. Par exemple, en 1983 et en 1984, l'engouement des médias et des gouvernements pour le «virage technologique» a créé un environnement favorable à la vente de micro-ordinateurs.

Un vendeur dont le comportement est moins efficace qu'un autre peut avoir une efficacité égale ou même supérieure à cet autre vendeur

si les deux travaillent pour des entreprises différentes et si l'entreprise du premier dispose d'avantages considérables sur ses concurrents dont fait partie l'entreprise du second.

Un territoire au potentiel élevé conduit le vendeur plus facilement à une efficacité élevée qu'un territoire dont le potentiel est limité. Il est plus difficile pour un vendeur d'atteindre une efficacité élevée dans un territoire où la concurrence est intense que dans un territoire où il y a peu de concurrence.

L'environnement, l'entreprise et le territoire influencent l'allocation des efforts de vente en ce sens que le vendeur en tient compte quand il alloue ses efforts de vente. Selon que l'environnement est plus ou moins favorable à tels ou tels types de client ou à tels ou tels produits parmi sa gamme de produits, le vendeur allouera de façon différente ses efforts de vente.

Telle ou telle allocation des efforts de vente peut être plus ou moins appropriée selon que l'entreprise a telles ou telles forces ou faiblesses par rapport à ses concurrents. Les caractéristiques et le potentiel de vente des clients, actuels et potentiels, sont des aspects auxquels le vendeur doit adapter l'allocation de ses efforts de vente et ces aspects dépendent étroitement du territoire alloué au vendeur.

L'environnement, l'entreprise et le territoire influencent aussi la stratégie et les tactiques adoptées par le vendeur. Les mêmes stratégies et tactiques n'ayant pas nécessairement la même efficacité dans des conditions différentes, le vendeur doit adapter sa stratégie et ses tactiques aux valeurs prises par ces trois variables s'il veut maximiser la probabilité d'influencer favorablement les clients.

Ainsi, le vendeur s'efforce de choisir la stratégie et les tactiques les mieux appropriées aux conditions de l'environnement. Par exemple, il peut modifier les bases sur lesquelles il s'appuie pour influencer le client selon les conditions économiques: l'importance relative des avantages économiques du produit dans ses stratégies ne sera probablement pas la même selon que l'on est en période de récession ou de prospérité. Pasold (1975) a montré que l'efficacité des stratégies varie selon l'environnement dans lequel elles sont utilisées.

Le vendeur tient aussi compte de l'entreprise dans sa stratégie et ses tactiques pour qu'elles soient cohérentes avec le marketing de l'entreprise, qu'elles en exploitent les forces et qu'elles en comblent les faiblesses relativement aux concurrents. Par exemple, telles ou telles tactiques peuvent être appropriées pour une entreprise ayant une gamme complète de produits de bonne qualité à prix moyen et l'être beaucoup moins dans le cas d'une entreprise avec une gamme limitée de produits de haute qualité à prix élevé.

Le territoire aussi affecte la stratégie et les tactiques car elles doivent tenir compte des vendeurs concurrents présents dans le territoire, de l'intensité de leurs efforts et des stratégies et tactiques qu'ils emploient. Certaines stratégies et tactiques peuvent voir leur efficacité réduite ou accrue dans certains territoires parce que la concurrence d'autres vendeurs y est plus forte ou plus faible ou à cause des caractéristiques particulières du territoire.

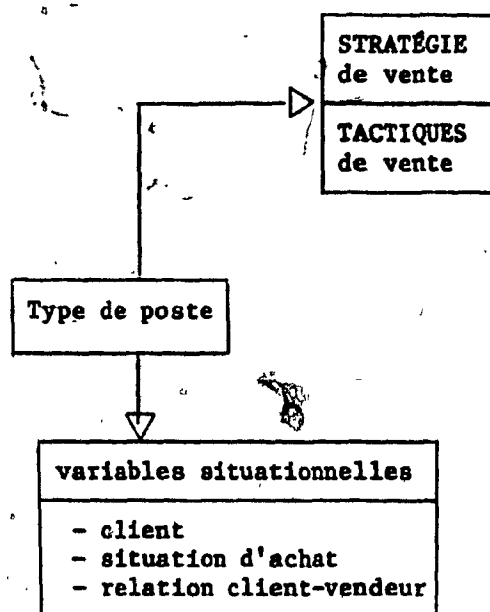
Par exemple, si les caractéristiques ethniques des clients varient selon les territoires, l'efficacité de tactiques s'appuyant sur la similitude ethnique entre le vendeur et le client ne sera pas la même,

pour un même vendeur, dans tous les territoires.

c) Type de poste

La variable exogène type de poste influence la variable endogène

Schéma 4: Influence du type de poste



variables situationnelles car elle rend plus ou moins probable l'adoption de certaines valeurs par les variables situationnelles. Par exemple, dans la vente de développement où le vendeur réalise la plupart de ses ventes auprès de nouveaux clients, la probabilité que la relation client-vendeur dans une interaction particulière soit établie et solide est beaucoup moins grande que dans d'autres types de poste.

Dans ses décisions, le vendeur est influencé par le type de poste qu'il occupe car les mêmes stratégies et tactiques n'ont pas nécessairement la même efficacité dans tous les types de poste. Par exemple,

une stratégie reposant sur l'entretien de fortes relations personnalisées a une probabilité plus élevée d'être appropriée quand les produits vendus sont non-différenciés que quand ils sont très différenciés. Car il s'agit alors peut-être de la seule façon possible dont l'offre de l'entreprise peut être différenciée aux yeux du client.

Étant donné que le type de poste occupé par le vendeur influence les stratégies et tactiques qu'il emploie, il faut être prudent avant de généraliser à l'ensemble des types de poste les conclusions des recherches. Car chacune de ces recherches a porté sur un seul type de poste de vendeur:

1) Tosi (1966) et Pasold (1975) ont étudié l'efficacité des stratégies de vente dans la vente commerciale, c'est-à-dire dans le cadre d'interactions répétées et régulières avec des détaillants qui achètent pour revendre.

2) Spiro et Perreault (1979) l'ont fait dans la vente industrielle où les vendeurs vendent sur une base régulière à des clients qui sont des entreprises achetant pour leurs besoins propres. Clopton (1984) et Schurr et Ozanne (1985) ont tenté de reproduire en laboratoire, avec un logiciel interactif, ce type de poste.

3) Plusieurs recherches ont porté sur les stratégies et tactiques dans la vente au comptoir où c'est le client qui prend l'initiative de rencontrer le vendeur avec lequel il n'a habituellement pas de relation régulière: Brock (1965), Willet et Pennington (1966), Pennington (1968), Olshavsky (1973), Woodside et Davenport (1974), Capon et Swasy (1977), (1981). Allen, Kahler et Tatham (1975) ont tenté de reproduire en laboratoire les conditions de ce type de poste.

4) Quelques recherches ont traité des stratégies et tactiques dans la vente de développement où le vendeur recrute continuellement de nouveaux clients et réalise la majeure partie de ses ventes auprès de clients qu'il rencontre pour la première (et souvent la seule) fois: Capon (1975), Woodside, Taylor, Pritchett et Morgenroth (1977), Cialdini et Carpenter (1981). Quelques chercheurs se sont efforcés de reproduire en laboratoire ce type de poste: Farley et Swinth (1967), Reizenstein (1971), Jolson (1975) et Obermiller et Sawyer (1981).

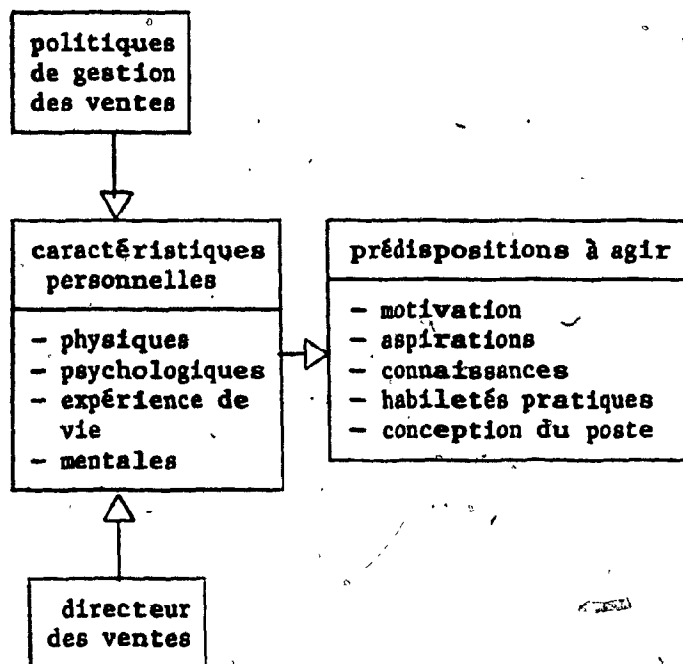
Les six variables exogènes dont nous venons de décrire l'influence (politiques de gestion des ventes, directeur des ventes, environnement, territoire, entreprise, type de poste) sont les déterminants auxquels le modèle de Ryans et Weinberg (1981) accorde le plus d'importance. Nous allons maintenant aborder la détermination et l'influence des variables endogènes du modèle.

6. - La détermination et l'influence des variables endogènes

a) Les caractéristiques personnelles

Comme nous l'avons vu, les caractéristiques personnelles sont influencées par les politiques de gestion des ventes et le directeur des ventes. Ce sont des variables internes au vendeur mais plutôt incontrôlables par lui. Elles représentent des qualités personnelles peu susceptibles de changer: seules quelques-unes d'entre elles peuvent être modifiées par le vendeur, et ceci, lentement et à long terme seulement.

Schéma 5: Détermination et influence des caractéristiques personnelles



L'influence des caractéristiques personnelles se fait sentir sur une seule autre variable dans le modèle, les prédispositions à agir. Par exemple, les caractéristiques mentales du vendeur déterminent en partie la quantité et la qualité des connaissances que celui-ci peut acquérir et l'expérience de vie du vendeur joue un rôle important dans l'établissement de son niveau d'aspirations et lui facilite ou non l'acquisition d'habiletés pratiques.

Les traits de personnalité et les caractéristiques physiques du vendeur affectent aussi ses prédispositions à agir. Ainsi, un vendeur fréquemment malade ne peut pas fournir la même quantité d'efforts que s'il était en excellente santé. Un vendeur extroverti ne concevra probablement pas son poste de la même façon qu'un vendeur introverti.

Les caractéristiques personnelles sont les variables auxquelles une longue tradition de recherche sur l'efficacité du vendeur, menée la plupart du temps par des psychologues industriels ou par des consultants en recrutement, a accordé le plus d'importance afin d'expliquer et prédire le taux de succès des vendeurs dans l'ensemble de leur travail (Desormeaux, mai 1980).

b) Les prédispositions à agir

Comme nous l'avons vu, les prédispositions à agir sont influencées par une variable endogène et par deux variables exogènes. Mais ce sont aussi des variables contrôlables en partie par le vendeur. En effet, tout individu jouit d'une certaine autonomie et détermine lui-même, en partie, sa motivation, ses aspirations, ses connaissances, ses habiletés pratiques et sa conception de son poste. Les vendeurs ne font pas exception à cette autonomie humaine. De plus, les prédispositions à agir s'influencent les unes les autres et interagissent selon des modalités complexes.

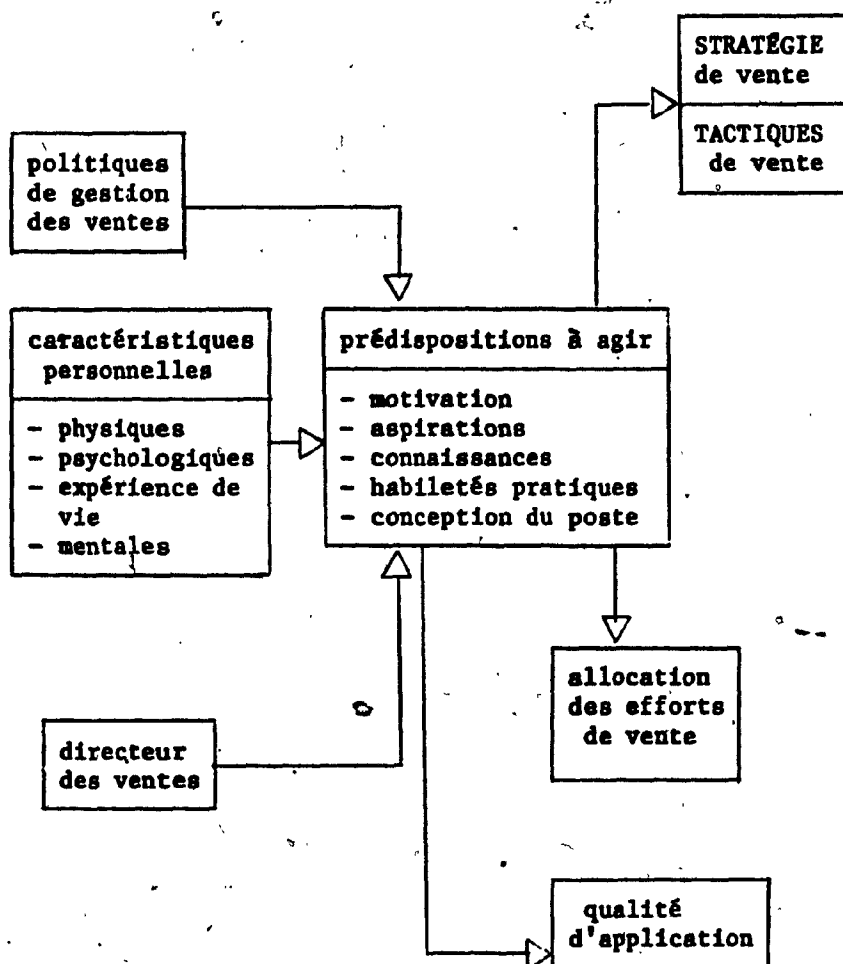
Dans le modèle, l'influence des prédispositions à agir se fait sentir sur quatre variables: la stratégie et les tactiques, l'allocation des efforts de vente et la qualité d'application. Capon (1975) a étudié comment l'efficacité de stratégies et tactiques données varie selon le vendeur qui les utilise, c'est-à-dire, dans la terminologie du modèle, selon les prédispositions à agir.

Plus sa motivation est élevée, plus le vendeur consacre d'efforts à son travail et, donc, plus il s'efforce de faire un choix approprié de tactiques et stratégie, d'allouer efficacement ses efforts de vente et d'appliquer de façon efficiente les tactiques et stratégie choisies.

En somme, plus le vendeur est motivé, plus seront grands ses efforts au niveau de ces trois variables (Desormeaux, juin 1980).

Les aspirations du vendeur influencent aussi ces mêmes trois variables puisque ces dernières représentent, en quelque sorte, les

Schéma 6: Détermination et influence des prédispositions à agir



moysens de réaliser ses aspirations. Plus ses aspirations sont élevées, plus sera grand le besoin personnel du vendeur d'atteindre des niveaux élevés sur ces trois variables afin de réaliser ses aspirations.

Plus les connaissances du vendeur sont étendues et profondes, plus il dispose des informations favorables à un choix judicieux de stratégie et tactiques, à une bonne allocation de ses efforts et à une application efficiente des stratégies. Ses habiletés pratiques jouent un rôle semblable mais leur effet se répercute surtout au niveau de la qualité d'application. La conception que le vendeur se fait de son poste ne peut pas ne pas avoir de conséquence sur ces mêmes trois variables puisqu'il sera porté à adopter des comportements cohérents avec cette conception.

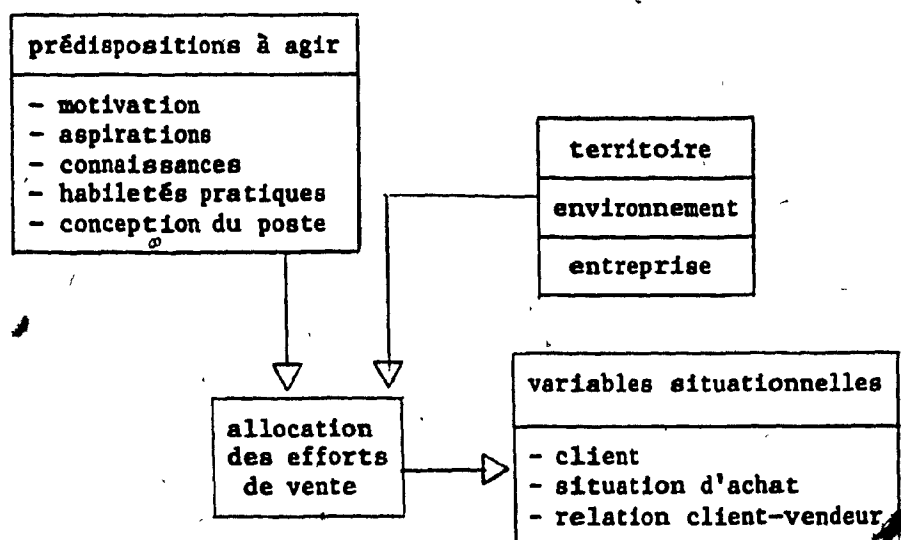
Les prédispositions à agir sont les variables que les psychologues, les conférenciers «motivologues» et les superviseurs auteurs de livres sur les raisons de leur succès ont tendance à privilégier comme variables importantes. Il s'agit là aussi des variables qui sont les principaux déterminants du rendement du vendeur dans le modèle de Walker, Churchill et Ford (1977) (1979).

c) L'allocation des efforts de vente

Comme nous l'avons vu, une variable endogène, les prédispositions à agir, et trois variables exogènes, l'environnement, l'entreprise et le territoire, influencent l'allocation des efforts de vente. Les trois variables exogènes sont des facteurs que le vendeur analyse avant de prendre sa décision d'allocation puisque celle-ci sera d'autant meilleure qu'elle est bien adaptée à ces trois facteurs.

L'influence des prédispositions à agir est de nature différente. Il ne s'agit pas de facteurs externes objectifs qui sont analysés et qui affectent les décisions d'allocation prises. Il s'agit plutôt de facteurs internes psychologiques qui ont de l'effet sur la façon dont

Schéma 7: Détermination et influence de l'allocation
des efforts de vente



le vendeur s'y prend pour décider l'allocation de ses efforts, sur les efforts qu'il y investit, sur la compétence qu'il a dans ce processus.

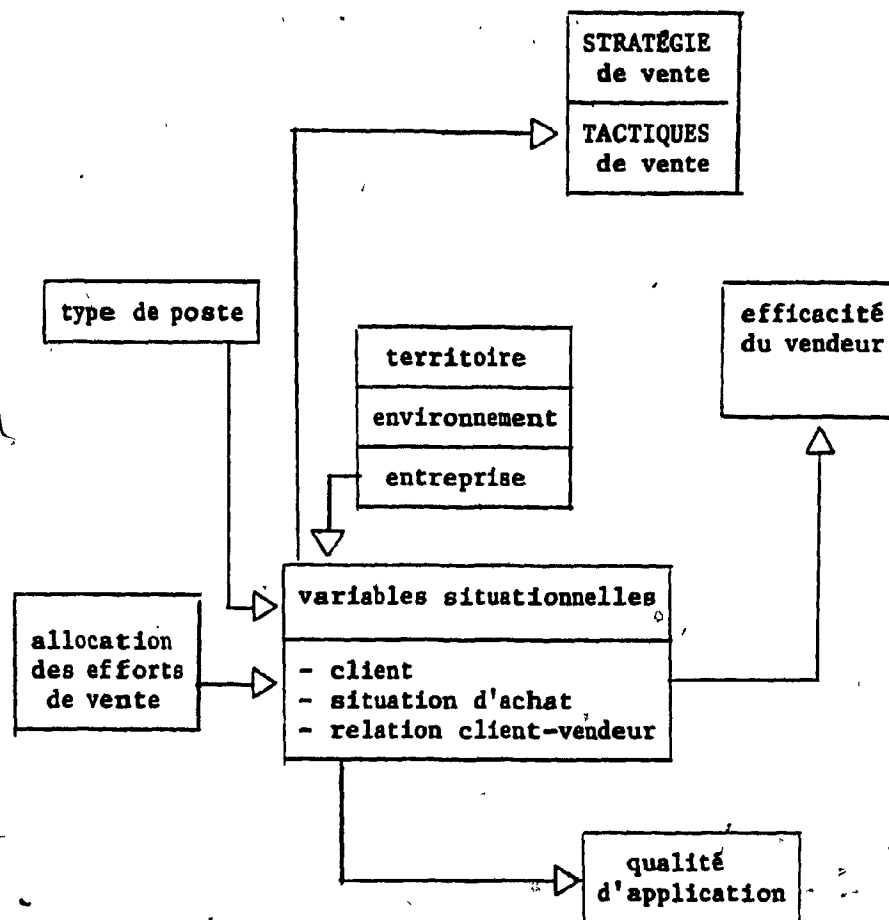
L'allocation des efforts de vente influence une seule autre variable dans le modèle, les variables situationnelles. En effet, la façon dont le vendeur décide de répartir la quantité limitée d'efforts de vente dont il dispose affecte forcément les caractéristiques des interactions qu'il a avec ses clients puisque cette décision d'allocation porte sur la répartition des efforts entre les clients et entre les produits (Desormeaux, 1981).

d) Les variables situationnelles

Comme on l'a vu, l'allocation des efforts de vente et quatre variables exogènes qui sont le type de poste, l'environnement, l'entreprise et le territoire influencent les valeurs prises par les variables

situationnelles. Celles-ci, à leur tour, affectent les tactiques et la stratégie de vente, la qualité d'application et, aussi, l'efficacité du vendeur.

Schéma 8: Détermination et influence des variables situationnelles



Elles affectent les tactiques et la stratégie en ce sens que le vendeur les analyse et choisit la stratégie et les tactiques qui lui apparaissent les plus appropriées à leurs valeurs. Par exemple, le vendeur ne s'adressera pas de la même façon à un client plaignard et insécure qu'à un client qui aurait un autre genre de personnalité. Par exemple, les tactiques ne seront pas les mêmes s'il s'agit d'un achat

important à risque élevé effectué pour la première fois que s'il s'agit d'un achat peu important, à faible risque et répétitif. De même, le vendeur dispose d'une marge de manoeuvre plus grande dans sa stratégie dans le cas d'un client satisfait avec qui il transige depuis longtemps que dans le cas d'un client potentiel faisant affaire depuis longtemps avec un concurrent dont il est satisfait. Spiro et Perreault (1979) ont étudié cette influence des variables situationnelles sur les tactiques.

Les variables situationnelles ont aussi un effet sur la qualité d'application et sur l'efficacité du vendeur en ce sens qu'elles peuvent être plus ou moins favorables à un niveau élevé d'efficacité et de qualité d'application. Ainsi, il peut être plus facile pour le vendeur d'appliquer efficacement ses stratégies de vente pour des clients ayant telles ou telles caractéristiques de revenu ou d'âge ou de scolarité. Certaines situations d'achat peuvent être telles que le vendeur a une meilleure probabilité d'efficacité élevée que dans d'autres situations d'achat.

Les variables situationnelles sont celles que la plupart des recherches appartenant à l'approche statique-dyadique à l'étude de l'efficacité du vendeur ont privilégiées comme déterminants de l'efficacité, comme, par exemple, la similitude des caractéristiques réelles du vendeur et du client, la similitude perçue de ces caractéristiques, les perceptions et attentes des deux parties avant l'interaction (Desormeaux, 1979).

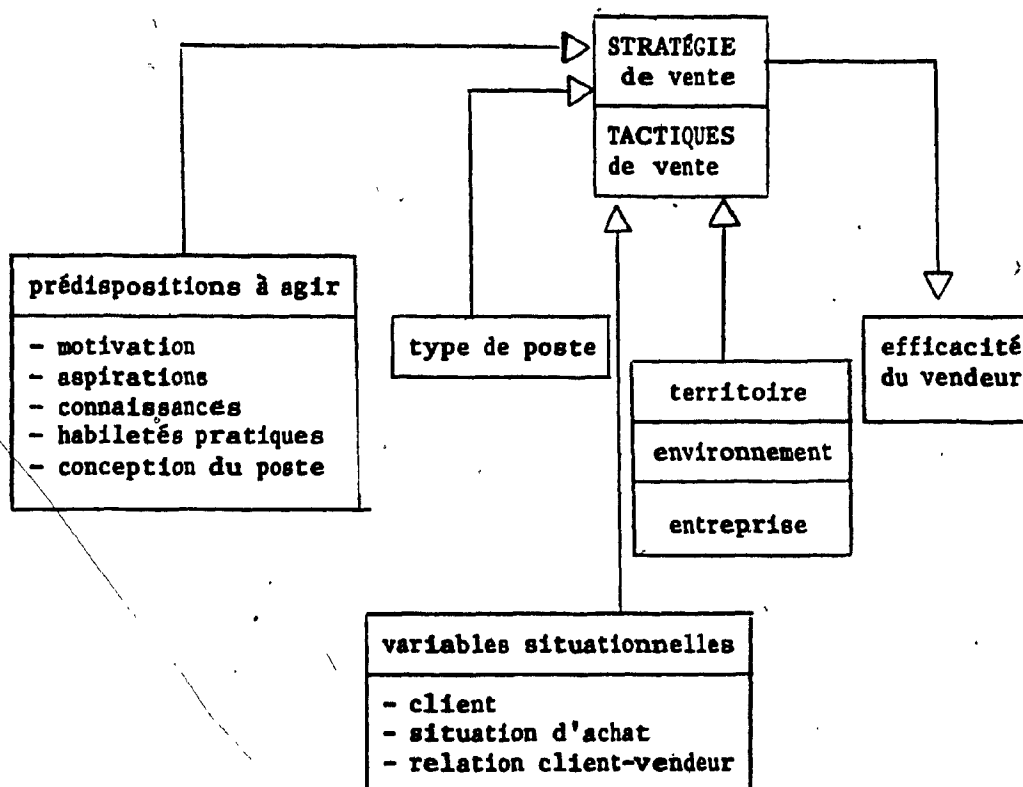
Tosi (1966) a étudié si l'efficacité du vendeur est influencée par l'adéquation entre les stratégies qu'il utilise et les valeurs prises par les variables situationnelles. Schurr et Ozanne (1985) ont étudié

si l'effet d'une stratégie dure ou douce de négociation est modifié par le niveau de confiance préalable du client dans le vendeur. Les variables situationnelles sont une des deux catégories de variables les plus importantes du modèle de Weitz (1981).

e) La stratégie et les tactiques de vente

Comme on l'a vu, la stratégie et les tactiques de vente sont influencées par les prédispositions à agir, le type de poste, l'environnement, l'entreprise, le territoire et les variables situationnelles. L'influence des deux premières variables est différente de celle exercée par les quatre dernières.

Schéma 9: Détermination et influence de la stratégie et des tactiques de vente



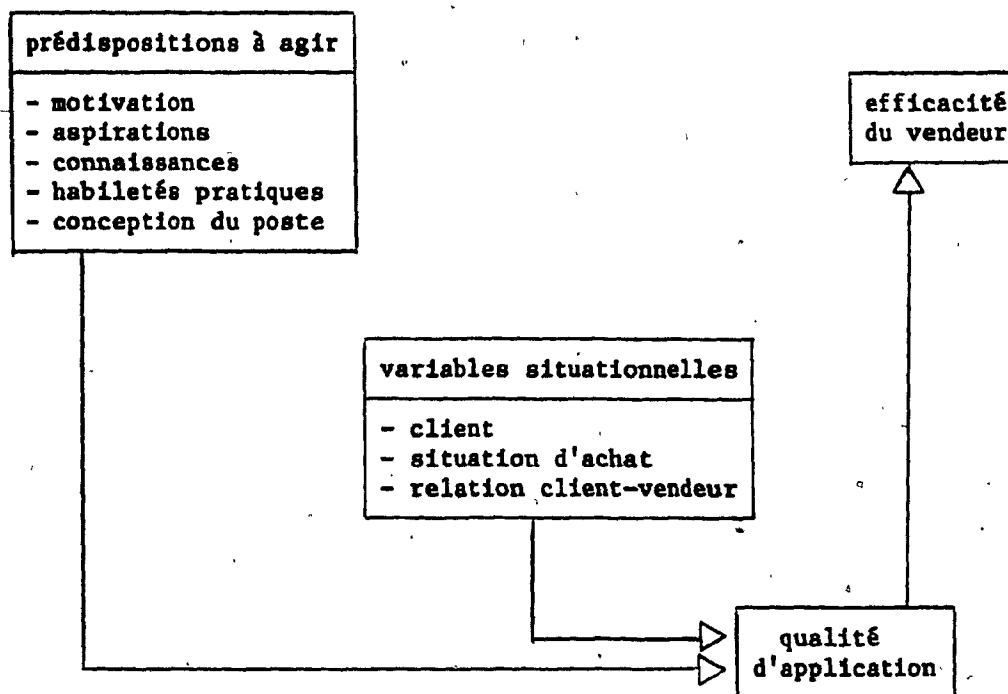
Ces dernières variables sont des facteurs que le vendeur analyse et évalue et dont il tient compte dans l'établissement de sa stratégie et de ses tactiques. Ce sont les variables auxquelles il tente de les adapter. Les deux premières variables (prédispositions à agir, type de poste) n'affectent pas directement la nature précise de la stratégie et des tactiques adoptées par le vendeur dans une interaction donnée. Elles les influencent indirectement par l'effet qu'elles ont sur la façon dont le vendeur les établit, sur son processus de prise de décision, sur les stratégies et tactiques qu'il considère.

La stratégie et les tactiques influencent l'efficacité du vendeur. Ce sont des variables internes contrôlables par le vendeur puisque c'est lui qui les établit. S'il a des tactiques et une stratégie appropriées aux valeurs prises par les variables situationnelles, l'environnement, l'entreprise et le territoire, son efficacité sera plus grande que s'il applique des tactiques et une stratégie peu appropriées. Il s'agit là des variables centrales du modèle de Weitz (1981).

f) La qualité d'application

La qualité d'application est déterminée par deux autres variables endogènes, comme on l'a déjà vu, les prédispositions à agir et les variables situationnelles. Elle influence l'efficacité. En effet, selon que le vendeur applique de façon plus ou moins efficiente sa stratégie et ses tactiques, son efficacité sera plus ou moins élevée.

Schéma 10: Détermination et influence de la qualité d'application



Ce n'est pas tout de choisir une bonne stratégie et de bonnes tactiques. Encore faut-il les appliquer de façon efficiente pour arriver à influencer favorablement le client. Quelle que soit la nature des tactiques et de la stratégie, leurs effets peuvent varier considérablement selon la qualité de leur exécution par le vendeur. Il ne suffit pas de faire les bonnes choses. Il faut aussi bien les faire. D'excellentes tactiques et stratégie mal exécutées donneront peut-être de moins bons résultats que des tactiques et stratégie moyennement bonnes mais superbement appliquées.

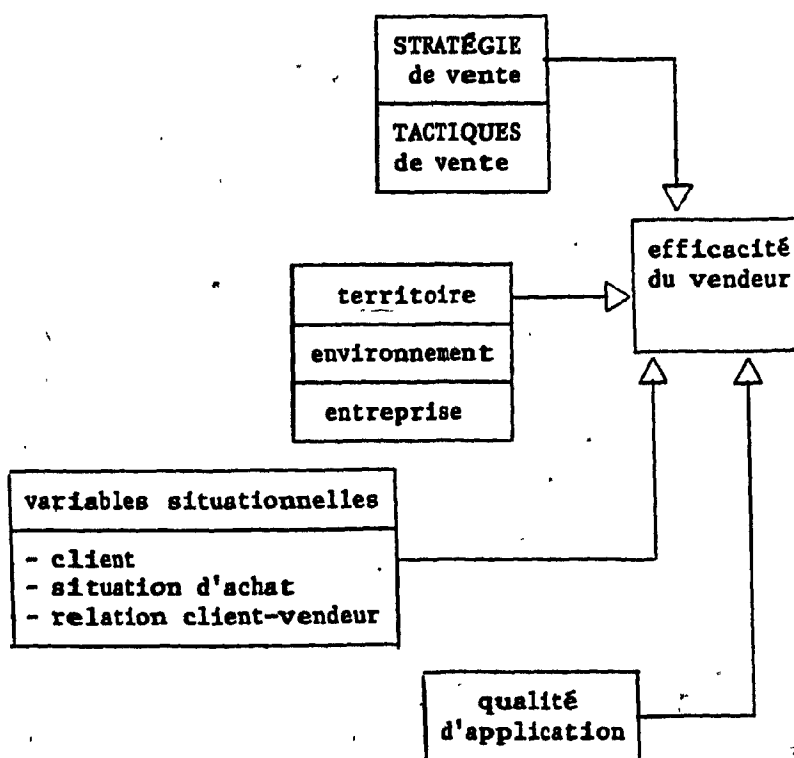
Soulignons que les trois variables précédentes, stratégie, tactiques et qualité d'application, sont les variables que privilégient la plupart des manuels de techniques de vente et la plupart des programmes de formation pour expliquer le succès ou l'insuccès des vendeurs.

Évidemment, à long terme, les stratégies, les tactiques et la qualité d'application finissent par avoir un feedback et par influencer les variables situationnelles, l'allocation des efforts de vente et les prédispositions à agir, si on se place dans une perspective temporelle dynamique. Cependant, comme il s'agit d'un modèle statique à un moment donné dans le temps, le modèle ne fait pas mention de cet effet de feedback.

g) L'efficacité

Sept variables du modèle constituent des déterminants directs de l'efficacité du vendeur dans une interaction. Trois d'entre elles, les tactiques, la stratégie et la qualité d'application, représentent le comportement du vendeur pendant l'interaction.

Schéma 11: Détermination de l'efficacité du vendeur



Les quatre autres variables (territoire, environnement, entreprise et variables situationnelles) exercent leur influence de trois façons. Elles ont une influence directe sur l'efficacité car elles peuvent prendre des valeurs plus ou moins favorables à une efficacité élevée. Elles influencent l'établissement de la stratégie et des tactiques car le vendeur essaie de les adapter à ces quatre variables. Elles influencent l'effet d'une stratégie ou d'une tactique donnée sur l'efficacité: cet effet n'est pas nécessairement le même dans toutes les interactions: il est influencé par les valeurs que prennent ces quatre variables.

Le niveau d'efficacité que le vendeur atteint dans une interaction est donc déterminé par la stratégie et les tactiques qu'il y applique, par la mesure dans laquelle elles sont adaptées aux quatre variables auxquelles elles doivent être adaptées, par la qualité de leur application, par l'environnement, l'entreprise et le territoire et par les variables situationnelles.

L'efficacité d'un même vendeur peut varier selon les interactions, pour les raisons suivantes: la qualité d'application peut être plus ou moins grande d'une interaction à l'autre; les variables situationnelles peuvent être plus ou moins favorables; la stratégie et les tactiques peuvent être plus ou moins adaptées aux variables auxquelles elles doivent l'être.

Par définition, l'efficacité moyenne du vendeur est égale à la moyenne des efficacités que le vendeur obtient dans l'ensemble de ses interactions. En ce qui concerne les écarts d'efficacité moyenne observés entre les membres d'une même équipe de vente, ils peuvent être expliqués par les raisons suivantes: un territoire plus ou moins

favorable, une qualité d'application moyenne plus ou moins grande, des variables situationnelles plus ou moins favorables en moyenne, des stratégies et/ou tactiques plus ou moins adaptées en moyenne aux variables auxquelles elles doivent ^{l'}être.

L'efficacité d'une équipe de vente est égale, par définition, à la moyenne des efficacités moyennes des vendeurs qui la composent. Les écarts d'efficacité entre diverses équipes de vente (ou entre vendeurs appartenant à des équipes de vente différentes) peuvent donc être dus aux raisons déjà mentionnées ci-dessus dans le cas des vendeurs membres d'une même équipe ainsi qu'à une autre raison, soit les valeurs plus ou moins favorables prises par la variable entreprise, dans le cas d'équipes de vente appartenant à la même industrie. Si on étudie des équipes de vente provenant d'industries diverses (ou des vendeurs provenant de telles équipes), alors on peut ajouter la variable environnement sous la forme d'environnement plus ou moins favorable pour expliquer les écarts d'efficacité.

Chapitre III

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE LA THÈSE

A - LES OBJECTIFS DE LA THÈSE

La thèse se concentre sur l'étude des deux variables principales du modèle exposé au chapitre précédent, soit les stratégies et les tactiques de vente. Ses objectifs sont de mieux connaître et mieux comprendre:

- 1) les variables que les vendeurs expérimentés considèrent avant d'établir leur stratégie de vente et leurs tactiques de vente;
- 2) les stratégies et les tactiques des vendeurs expérimentés;
- 3) les relations entre les variables considérées et les stratégies et tactiques de vente;
- 4) la façon dont les vendeurs expérimentés établissent leurs stratégies et tactiques de vente;
- 5) les relations entre les stratégies et tactiques de vente et les autres variables du modèle.

B - L'ORIENTATION DE LA THÈSE

La thèse ne vise pas à mesurer l'efficacité de stratégies et tactiques prédéterminées. Elle cherche plutôt à mieux connaître les stratégies et tactiques des vendeurs. C'est une recherche fondamentale qui tente de mieux cerner la structure sous-jacente de ce phénomène des stratégies et tactiques des vendeurs.

C'est une recherche qui possède les caractéristiques que Bonoma (1985) associe à la recherche clinique et aux méthodes qualitatives de recherche aussi bien au niveau de l'objectif du chercheur, de l'état actuel de la théorie que de la nature du phénomène étudié. En effet, elle vise plus à contribuer éventuellement au développement d'une théorie qu'à tester des hypothèses précises découlant d'une théorie existante. Elle porte sur un phénomène sur lequel il y a peu de connaissances théoriques encore. De plus, le phénomène étudié est donné par Bonoma lui-même comme exemple d'un phénomène complexe, difficile à étudier en laboratoire sans en modifier la nature et très difficile à quantifier.

Dans la thèse, on souhaite, autant que possible, approcher globalement la réalité étudiée. On désire voir l'ensemble des stratégies et tactiques dans un certain nombre de situations ainsi que l'ensemble des variables pertinentes à leur établissement plutôt que de circonscrire d'avance le nombre et la nature des stratégies, tactiques et variables étudiées.

On souhaite aussi appréhender la réalité étudiée du point de vue des acteurs qui la vivent quotidiennement. On veut partir du sens qu'ils donnent au phénomène qu'ils vivent et aux actions qu'ils prennent. On veut être en contact direct avec la réalité telle que perçue, comprise et vécue par les vendeurs. On veut obtenir des résultats enracinés dans leur quotidien. On souhaite cueillir des données provenant d'interactions réelles entre de vrais vendeurs et de vrais clients, dans le cadre normal et habituel des activités de travail des vendeurs, plutôt que d'interactions observées ou créées dans un cadre expérimental.

Les vendeurs ne seront pas considérés comme des objets dont on observe et manipule les comportements au cours d'expériences. On veut les considérer comme des praticiens, sources de données intéressantes sur une réalité qu'ils connaissent bien puisqu'ils la vivent quotidiennement, comme des praticiens dont on analyse les pensées et les comportements dans des situations réelles afin de mieux comprendre cette réalité.

Une telle orientation ne favorise pas l'utilisation des deux méthodes traditionnelles de recherche des sciences du comportement, le sondage et l'expérience en laboratoire. D'ailleurs, selon Funkhouser (1984), ces deux méthodes sont inappropriées pour étudier un phénomène dynamique comme celui de l'interaction client-vendeur. Le sondage donne une description statique de certains éléments de l'interaction mais ne peut pas rendre compte de la dynamique même de l'interaction. L'expérience emploie des messages standardisés et est donc beaucoup mieux adaptée à l'étude de la communication impersonnelle, comme la publicité, qu'à celle de la vente.

C - LE CHOIX DU PROTOCOLE COMME MÉTHODE DE CUEILLETTE DES DONNÉES

Comme on étudie un problème assez précis et comme on connaît la nature des questions pertinentes aux objectifs de la recherche, il a semblé préférable d'utiliser une méthode structurée de cueillette de données plutôt qu'une méthode non structurée. On a donc opté pour un instrument de cueillette des données qui est identique pour tous les

répondants, qui ne varie pas pour s'adapter à chacun. Ainsi on a pensé accroître la probabilité que les différences observées entre les répondants correspondent à des différences réelles et ne soient pas dues à des variations dans l'instrument de cueillette.

Comme on veut savoir ce qui se passe réellement dans la partie de la réalité qu'on étudie et comme on suppose qu'on ne le sait pas, on a décidé de prendre un instrument ouvert où les réponses possibles ne sont pas déterminées d'avance, de préférence à un instrument fermé qui contient déjà les valeurs possibles des variables étudiées, avant de cueillir les données.

Il aurait été illogique d'assumer qu'on savait déjà une bonne partie de ce qu'on voulait justement découvrir, d'autant plus qu'on présentait que la réalité étudiée était dynamique, sinueuse, contingente, difficile à immobiliser et à compartimenter.

Trois méthodes structurées ouvertes de cueillette de données ont été considérées. On a pensé à l'observation non-participante qui aurait consisté à accompagner des vendeurs dans l'exercice de leurs fonctions et à observer et enregistrer sur un formulaire d'observation structuré ouvert, le déroulement d'interactions client-vendeur sans toutefois intervenir dans ce déroulement. Quoique fort intéressante à cause du contact direct avec la réalité qu'elle permet au chercheur, l'observateur non-participante n'a pas été retenue.

Car elle aurait comporté le risque que la présence d'un observateur extérieur vienne perturber la réalité étudiée en modifiant les comportements du vendeur et du client. Le chercheur, ayant déjà expérimenté cette méthode, jugeait ne pas disposer d'un mécanisme éprouvé pour vérifier si oui ou non sa présence perturbait les interactions

observées et, si oui, comment.

On a aussi considéré les entrevues structurées ouvertes dans lesquelles on aurait demandé aux vendeurs de décrire des interactions qu'ils ont vécues, de dire quelles stratégies et tactiques ils ont appliquées dans chacune, pourquoi ils les ont choisies et comment ils les ont établies. Cette méthode aurait présenté l'avantage d'exploiter l'ensemble de l'expérience des vendeurs interrogés et de pouvoir capter la réalité étudiée telle qu'ils la racontent dans leurs propres mots.

Ayant déjà utilisé cette méthode, le chercheur était subjectivement confiant envers sa validité même si elle présentait des inconvénients sérieux. Il y aurait eu d'abord le problème de la mémoire: on aurait interrogé les vendeurs sur des interactions passées et il y aurait eu un risque sérieux que ceux-ci s'en souviennent de façon incomplète. Il y aurait eu également un problème d'échantillonnage à deux niveaux. D'abord, il est probable, à cause du problème de mémoire impliqué, que, pour chacun des vendeurs interrogés, le nombre d'interactions différentes qui auraient pu être abordées au cours de l'entrevue aurait été limité. De plus, il aurait été difficile de s'assurer que les interactions dont il était question soient effectivement représentatives de l'ensemble des interactions vécues par le vendeur interrogé.

Finalement, l'entrevue structurée ouverte fut retenue comme complément à l'autre méthode principalement utilisée, le protocole. Elle fut utilisée pour valider les résultats obtenus par la méthode du protocole.

La principale méthode de cueillette utilisée a été le protocole, méthode peu utilisée, sinon pas utilisée du tout jusqu'à maintenant, dans la recherche en stratégies et tactiques de vente mais utilisée à

plusieurs reprises, avec succès, dans la recherche sur le comportement du consommateur (Douglas, Craig, Faivre, 1981) (Nantel, 1985). Le protocole consiste à demander à un individu de penser à voix haute quand il exécute des activités ou quand il prend une décision. Puis on enregistre et on transcrit les pensées du répondant.

On a pensé que, si le protocole avait été utilisé avec succès auprès des consommateurs, il devrait pouvoir être utilisé aussi avec succès auprès des vendeurs qui sont normalement plus impliqués personnellement dans leurs stratégies et tactiques que ne le sont les consommateurs dans leur choix de marques dans la plupart des situations d'achat. De plus, les vendeurs sont plus habitués à communiquer leurs pensées, à s'exprimer oralement, que ne le sont la plupart des consommateurs et devraient donc normalement produire des protocoles plus complets, plus riches que les consommateurs ne le font.

Le protocole correspond bien à l'orientation de la thèse car il permet de comprendre la réalité étudiée à partir du sens que lui donne la personne qui la vit et non à partir de la perception d'un observateur de cette réalité. Le protocole donne accès à ce qui se passe dans la tête des acteurs au moment où cela se passe.

Le protocole est donc une méthode structurée ouverte qui évite les problèmes propres aux deux méthodes précédemment considérées. Il n'y a pas d'observateur externe présent susceptible d'influencer les comportements des répondants. On recueille les données sur le phénomène étudié au moment où il se produit, sans problème de mémoire. On le saisit de façon concomitante et non rétrospective. De plus, le protocole permet de tirer un échantillon d'interactions représentatif.

D. - CINQ INNOVATIONS DANS L'UTILISATION DU PROTOCOLE

Par rapport à l'utilisation traditionnelle du protocole dans la recherche sur le comportement du consommateur, cinq changements ont été introduits. Chaque répondant a enregistré quinze protocoles et non pas un seul. L'enregistrement de chaque protocole s'est fait en deux étapes, avant l'interaction et après l'interaction, plutôt qu'en une seule étape continue. Ils ont été enregistrés sur le terrain sans la présence du chercheur. Celui-ci a soumis les résultats de ses analyses aux répondants pour avoir leur feedback. L'enregistrement s'est déroulé sur une longue période de temps.

Le protocole, comme toute méthode de cueillette de données, présente certaines faiblesses. Des précautions ont été prises afin d'atténuer considérablement, sinon d'éliminer complètement, deux faiblesses que le protocole partage avec les autres méthodes de cueillette consistant à interroger les répondants, soit les dangers de la rationalisation (inconsciente) et du biais (conscient) par le répondant:

- 1) Des directives très claires ont été données aux répondants que ce sont leurs idées et pensées personnelles spontanées, telles qu'elles se présentent librement, qu'on leur demandait de livrer.

- 2) Le fait de leur donner un feedback sur les analyses de leurs protocoles les incitait à ne pas biaiser ni rationaliser s'ils voulaient que ce feedback soit intéressant et utile pour eux.

- 3) La garantie de confidentialité, le contexte non évaluatif dans lequel la recherche se déroulait et la complète liberté qu'ils avaient de participer ou non enlevaient certaines motivations possibles au biais et à la rationalisation.

4) Le fait d'enregistrer chaque protocole en deux étapes, avant et après l'interaction, réduisait la facilité avec laquelle le répondant pourrait rationaliser ou biaiser consciemment ses réponses sans qu'on s'en aperçoive, par rapport à une situation où le protocole serait enregistré en une seule étape.

5) Le fait que chaque vendeur ait enregistré non pas un seul protocole mais bien quinze protocoles rendait plus difficile la tâche de rationaliser ou de biaiser consciemment les réponses sans que le chercheur ne s'en aperçoive, étant donné que ceci aurait dû se faire de façon cohérente à quinze occasions différentes, d'autant plus que ces quinze occasions se produisaient sur une période de temps assez longue et non à la suite immédiate l'une de l'autre. On pouvait penser aussi qu'après que le vendeur ait enregistré quelques protocoles, et qu'il se soit familiarisé avec la méthode, ses mécanismes de défense tomberaient, éliminant ainsi le biais ou la rationalisation si ceux-ci s'étaient produits dans les deux ou trois premiers protocoles.

Une troisième faiblesse possible de la méthode du protocole, c'est qu'elle aurait pu influencer et modifier le comportement des répondants comme cela se produit dans certaines recherches expérimentales. Mais le fait que les protocoles soient enregistrés sur le terrain prédisposait moins les répondants à cela que s'ils avaient été enregistrés dans le contexte artificiel, moins familier, d'une expérience.

Le fait que les protocoles aient été enregistrés pendant le travail quotidien des vendeurs réduisait la probabilité qu'ils modifient leurs comportements normaux puisqu'ils continuaient alors à accomplir leurs tâches régulières, à assumer leurs responsabilités habituelles et à être aux prises avec leurs préoccupations usuelles. Si, malgré tout,

il y avait eu modification de comportement, on peut penser que cet effet aurait diminué et disparu probablement après deux ou trois protocoles une fois que le vendeur aurait été habitué à la méthode.

Finalement, aucune méthode de cueillette de données n'est parfaite et le protocole n'y échappe pas. Mais les précautions prises rendaient le chercheur confiant d'un degré élevé de validité interne et externe dans la cueillette des données.

E - LA THÈSE PAR RAPPORT À LA RECHERCHE EXISTANTE

Par rapport à chacune des quatre catégories distinguées au chapitre II dans la revue de littérature sur les stratégies et tactiques des vendeurs, la thèse se situe ainsi.

D'abord, elle se distingue des quatre catégories par le fait qu'elle ne met pas l'accent sur l'évaluation de l'efficacité de diverses stratégies ou tactiques définies d'avance. Elle tente de faire ce que peu de recherches ont fait selon Weitz (1981), soit d'identifier des dimensions fondamentales en fonction desquelles les stratégies et tactiques de vente peuvent être définies, comparées, évaluées.

La thèse étudie des interactions réelles comme les recherches de la première catégorie «Études sur le terrain». Mais son unité d'observation est chaque interaction client-vendeur plutôt que l'ensemble ou la moyenne des interactions qu'un vendeur a avec un même client. Et elle utilise un instrument ouvert plutôt que fermé pour la cueillette.

La thèse se rapproche beaucoup de la deuxième catégorie «Observations d'interactions» dans son orientation sauf qu'elle étudie la réalité à partir des pensées du vendeur avant et après les interactions plutôt qu'à partir des communications verbales échangées par les deux parties pendant l'interaction.

La thèse se distingue de la troisième catégorie «Études expérimentales» par le fait qu'elle étudie des interactions réelles sur le terrain et non des interactions expérimentales et par le fait que la nature des stratégies et tactiques étudiées n'est pas définie en partant. Elle s'en rapproche sur un point: son unité d'observation est chaque interaction vendeur-client.

Tout comme la recherche de Spiro et Perreault dans la quatrième catégorie «Sondages», elle étudie de vraies interactions du point de vue du vendeur et son unité d'observation est l'interaction vendeur-client. Elle s'en distingue par le fait que les données sur l'interaction sont cueillies immédiatement avant et après leur occurrence et non quelques jours ou semaines plus tard.

La thèse se rapproche des recherches de la quatrième catégorie en ce qu'elle considère les répondants comme des experts. Elle est plus près de la recherche de Spiro et Perreault que des autres recherches de cette catégorie. Spiro et Perreault demandent aux répondants les valeurs prises par les variables étudiées alors que les autres chercheurs leur demandent directement de juger l'efficacité de diverses stratégies et tactiques en général ou dans des scénarios.

F - ÉTAPES DE LA MÉTHODOLOGIE

Le schéma 12 présente brièvement les dix étapes de la méthodologie qui seront expliquées dans les prochaines pages. Voyons maintenant la première étape, l'échantillonnage.

1 - Echantillonnage

a) Description de l'échantillonnage

Il a été décidé de recueillir quinze protocoles par vendeur répondant. Ce chiffre est apparu comme un compromis satisfaisant. D'une part, on désirait étudier plus qu'une interaction par répondant puisque la stratégie et les tactiques du vendeur et les situations qu'il rencontre sont susceptibles de varier d'une interaction à l'autre (comme le modèle le postule). D'autre part, la méthode du protocole pose une contrainte sévère au nombre d'interactions étudiées à cause de la difficulté d'analyser des données qualitatives ouvertes et à cause des efforts que requiert du vendeur la cueillette de chaque protocole.

Afin d'éviter les effets de fatigue et de lassitude qui risquaient de se produire si les interactions choisies avaient toutes lieu consécutivement et afin d'accroître la probabilité d'avoir des interactions représentatives, les quinze interactions ont été choisies selon un processus d'échantillonnage systématique. On demandait au répondant d'enregistrer un protocole sur chaque quatrième interaction qu'il avait à partir du début de telle journée, et ceci, jusqu'à ce qu'il ait enregistré quinze protocoles.

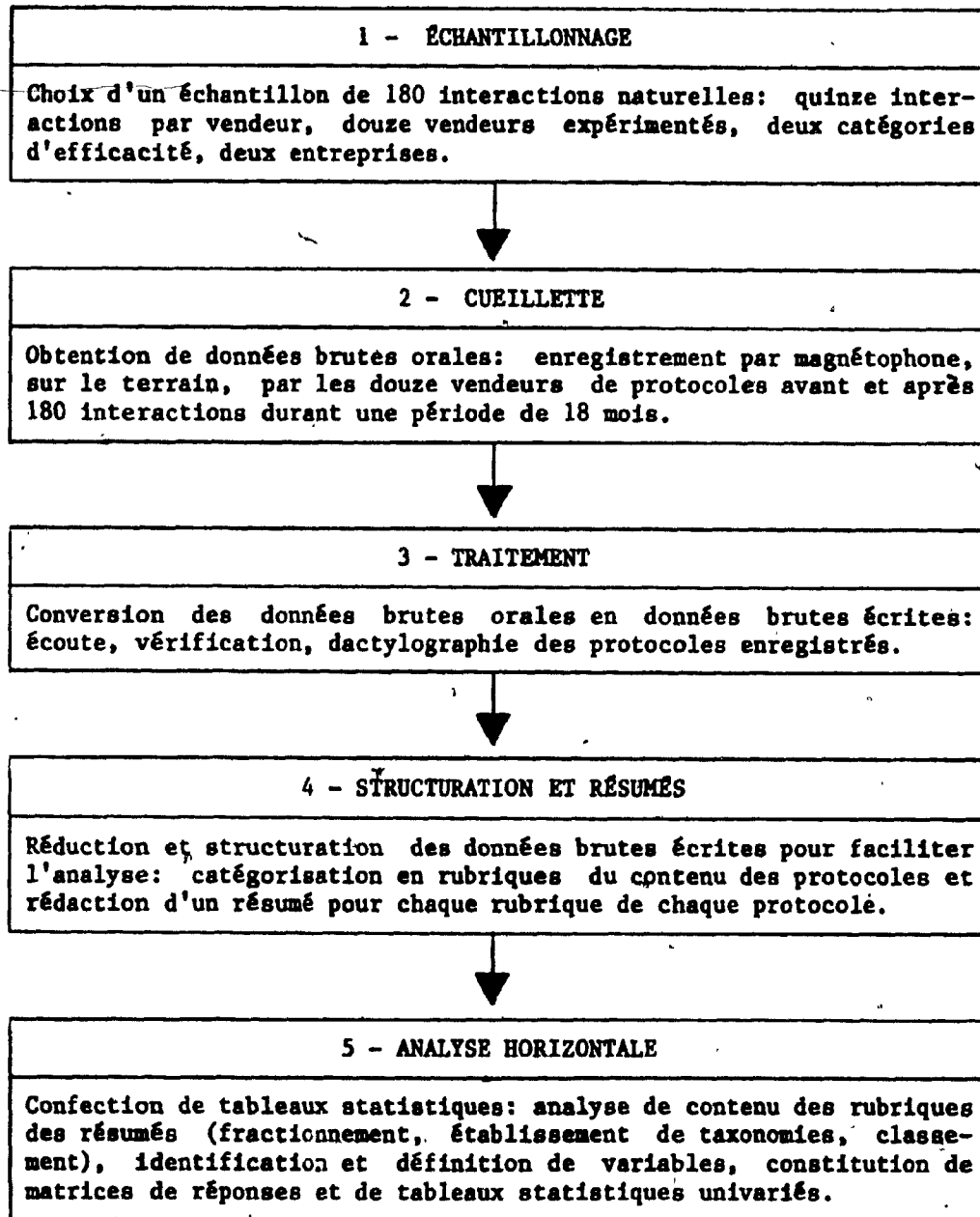
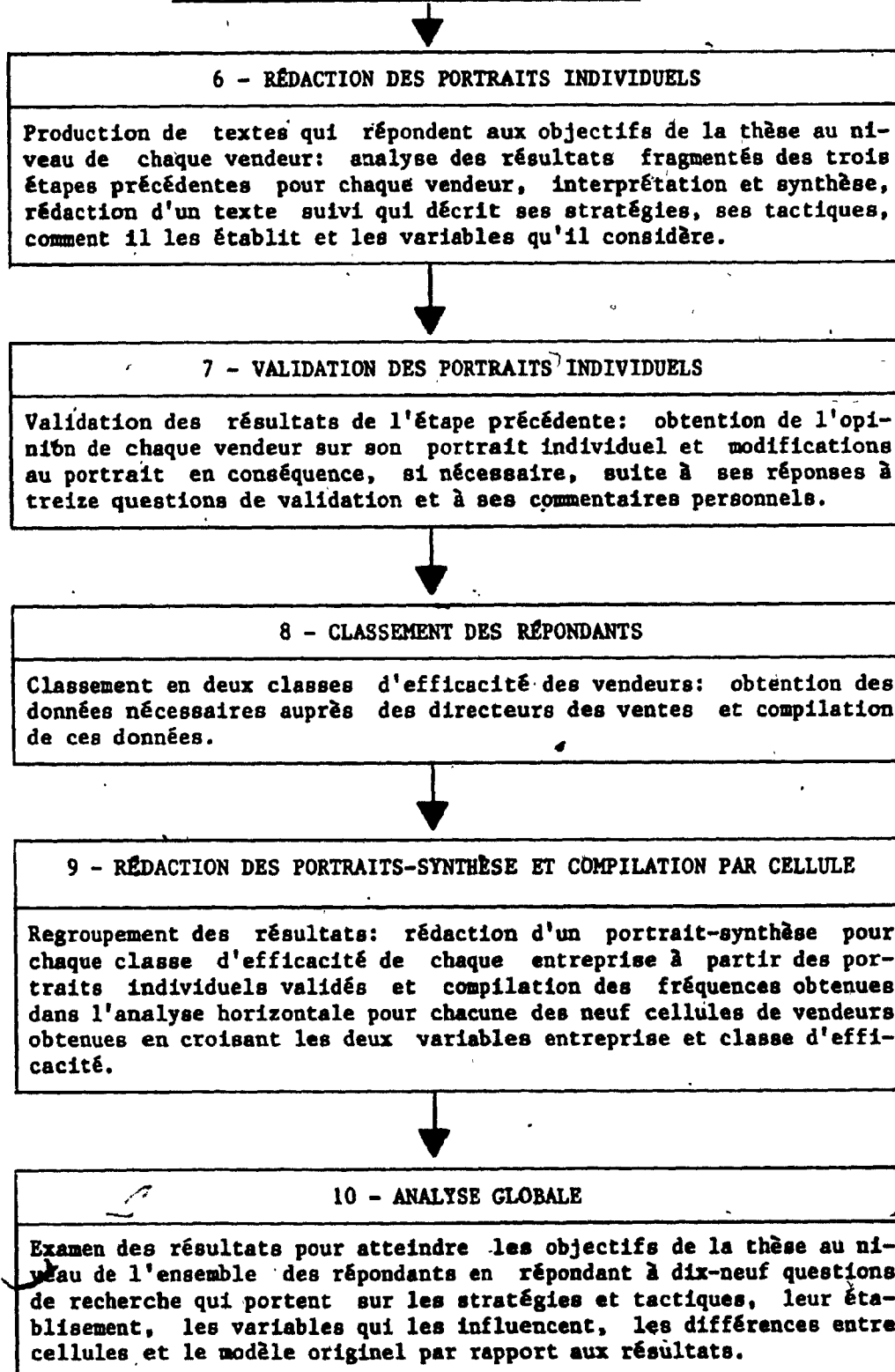
Schéma 12: Étapes de la méthodologie

Schéma 12: Étapes de la méthodologie (suite)



Le nombre de vendeurs répondants a été fixé à douze, ce qui apparaît un nombre suffisant, à cause des contraintes sévères que la méthode même du protocole impose à la taille totale de l'échantillon. Comme chaque répondant était étudié dans un nombre relativement élevé de situations différentes, ce nombre de douze répondants a conduit tout de même à un échantillon total de 180 interactions, ce qui est une taille d'échantillon très élevée pour une étude utilisant la méthode du protocole.

Les douze vendeurs répondants avaient au moins un an d'expérience dans leur poste de vendeur au moment de la cueillette des protocoles. Ainsi, ils avaient eu le temps de développer leurs propres stratégies et tactiques, d'en évaluer la pertinence dans diverses situations, de vivre un grand nombre d'interactions client-vendeur, d'élaborer leur propre processus d'établissement de stratégies et tactiques. Ils avaient eu le temps de se forger des modes personnels d'opérations sur les sujets abordés dans la thèse et de digérer et d'intégrer une certaine dose d'expérience concrète personnelle.

On a demandé aux directeurs des ventes concernés de choisir des vendeurs tels que la moitié d'entre eux était des vendeurs ayant un rendement élevé et l'autre moitié, des vendeurs ayant un rendement moyen. Le rendement dont il est question ici, est l'équivalent de ce qui a été appelé «efficacité moyenne du vendeur» dans le modèle et qui est égale, rappelons-le, à la moyenne des efficacités que le vendeur atteint dans ses interactions avec les clients.

L'information sur le niveau de rendement des vendeurs était cachée au chercheur et ne devait lui être dévoilée que dans la huitième étape de la recherche, afin d'éviter de contaminer l'analyse des données par

une connaissance du classement des répondants.

Il a été décidé de comparer des meilleurs vendeurs à des vendeurs moyens plutôt que de faire la comparaison traditionnelle entre les meilleurs et les pires parce qu'on voulait un échantillon formé de vendeurs expérimentés et qu'il était improbable qu'on puisse trouver, dans une même entreprise, un nombre suffisant de vendeurs expérimentés à faible rendement, ces deux caractéristiques étant incompatibles dans une entreprise bien gérée.

Les répondants proviennent de deux entreprises. Comme il y a au total douze répondants, les choisir dans plus de deux entreprises aurait trop réduit le nombre de répondants par entreprise, et, plus particulièrement, le nombre de meilleurs vendeurs et le nombre de vendeurs moyens par entreprise. On espérait que choisir des vendeurs provenant de deux entreprises différentes plutôt que d'une seule entreprise permettrait de mieux comprendre les stratégies et tactiques par la comparaison qui serait alors possible entre les vendeurs des deux entreprises.

Les deux entreprises choisies devaient satisfaire les trois critères suivants:

- 1) Comme on voulait recueillir des protocoles sur des interactions et comme il était impossible de les recueillir pendant les interactions, il fallait les recueillir avant et après les interactions. Le type de poste des deux entreprises devait donc être tel que le vendeur sache d'avance quel client il rencontre au cours de sa prochaine interaction. Ceci excluait donc les entreprises où le type de poste est tel que le vendeur ignore qui sera le client qu'il rencontrera au cours de sa prochaine interaction, comme par exemple, la vente au

détail où le vendeur rencontre les clients à mesure qu'ils se présentent à lui.

Schéma 13: Étape de l'échantillonnage

1 - ÉCHANTILLONNAGE
Choix d'un échantillon de 180 interactions naturelles: quinze interactions par vendeur, douze vendeurs expérimentés, deux catégories d'efficacité, deux entreprises.

RÉSULTAT			
Échantillon de 180 interactions naturelles			
	Entreprise X	Entreprise Z	Total
Vendeurs à efficacité moyenne	Trois vendeurs 45 interactions	Trois vendeurs 45 interactions	Six vendeurs 90 interactions
Vendeurs à efficacité élevée	Trois vendeurs 45 interactions	Trois vendeurs 45 interactions	Six vendeurs 90 interactions
Total	Six vendeurs 90 interactions	Six vendeurs 90 interactions	Douze vendeurs 180 interactions

2) Elles devaient avoir un nombre suffisant de vendeurs, pour qu'il soit possible de distinguer trois vendeurs qui ont un rendement élevé et trois autres qui ont un rendement moyen et pour qu'il soit possible de faire face à un taux raisonnable de refus de répondre de la part des vendeurs choisis en les remplaçant par d'autres.

3) Elles devaient ne pas être concurrentes l'une de l'autre, pour des raisons évidentes.

On disposait donc d'un échantillon de 180 interactions naturelles provenant de douze vendeurs travaillant pour deux entreprises différentes et se répartissant à parts égales entre meilleurs vendeurs et vendeurs moyens, comme le montre le schéma 13.

b) Description des deux entreprises X et Z

Nous allons maintenant présenter les deux entreprises X et Z d'où proviennent les vendeurs répondants. Ceci sera fait en décrivant les valeurs prises, dans ces deux entreprises, par certaines des variables du modèle qui ne sont pas étudiées spécifiquement dans la thèse.

Au cours des entrevues avec les directeurs des ventes, le chercheur a recueilli des informations sur certaines des variables du modèle non étudiées dans la thèse. C'est un résumé de ces informations combiné à l'opinion personnelle du chercheur qui sera livré ici.

Mentionnons d'abord que ce qui est dit dans les pages qui suivent sur les deux entreprises et leurs vendeurs concerne seulement les deux équipes de vente d'où proviennent les répondants et les marchés qu'elles desservent. Ce n'est pas nécessairement vrai des autres équipes de vente des deux entreprises ni des autres marchés qu'elles desservent.

En effet, les six répondants de X ont été choisis parmi une même équipe de dix-neuf représentants et ceux de Z parmi une même équipe de quinze représentants.

1) Quatre variables imprécisées

Commençons par les quatre variables du modèle sur lesquelles nous n'avons pas d'autres informations que l'opinion personnelle du chercheur: directeur des ventes, prédispositions à agir, allocation des efforts de vente (du vendeur), qualité d'application.

Le chercheur a été impressionné par le niveau élevé de compétence des gestionnaires des ventes qu'il a rencontrés dans les deux entreprises et, également, par le calibre élevé des représentants rencontrés. Il croit que gestionnaires des ventes et représentants des deux entreprises se classent parmi les meilleurs de leur industrie. Par conséquent, selon lui, les quatre variables mentionnées ci-dessus prennent des valeurs susceptibles d'avoir un effet positif sur l'efficacité des vendeurs à influencer favorablement les clients. Passons maintenant aux variables sur lesquelles des informations sont disponibles.

2) Politiques de gestion des ventes

Les politiques de gestion des ventes de X se caractérisent ainsi. Les vendeurs sont rémunérés à commission seulement avec un revenu annuel variant de 25 000\$ à 90 000\$, selon les vendeurs et une moyenne de 46 000\$ pendant la période où furent cueillis les protocoles (1983 et 1984).

La politique de sélection est de recruter des candidats pour une carrière en vente. La structure de l'organisation est peu formalisée. Il y a peu de formation et d'entraînement en vente.

Les territoires sont découpés sur la base du type de clients. Il n'y a pas de système formel de mesure du rendement à part du fait que

le montant de revenus d'un représentant dépend du niveau et de la nature de ses ventes.

Les politiques de gestion des ventes de Z sont les suivantes. Les vendeurs sont rémunérés selon une formule mixte de salaire et de commission et bonus variables. Les revenus annuels ont varié selon les vendeurs de 35 000\$ à 45 000\$ pendant l'année (1984) où ont été cueillis les protocoles. La partie variable représente en moyenne la moitié du revenu du représentant.

La politique de sélection est de recruter des candidats pour une carrière dont la vente est une étape seulement. L'organisation est fortement structurée. Il y a formation et entraînement en vente. Les territoires sont découpés sur la base du type de clients. Il y a un système formel de mesure du rendement.

3) Caractéristiques personnelles

Les répondants de X ont de 2 à 25 ans d'expérience dans la vente chez X avec une moyenne de 12 ans. Chez Z, ces chiffres sont de 1 à 3 ans avec une moyenne de 2 ans. Les répondants de X sont âgés de 26 à 51 ans avec une moyenne de 39 ans. Ceux de Z ont de 22 à 26 ans. Le niveau de scolarité des vendeurs est le secondaire chez X et le premier cycle universitaire chez Z.

4) Territoire

Dans les deux entreprises, les territoires des représentants sont découpés sur la base du type de clients comme on l'a déjà dit. Les répondants des deux entreprises couvrent à peu près le même territoire géographique. Leur clientèle est constituée d'organisations et d'en-

treprises du secteur privé de l'économie.

Les clients de Z font des chiffres d'affaires variant de 1 million de dollars à 100 millions de dollars par année tandis que ceux de X ont des volumes de vente annuels allant de quelques centaines de milliers de dollars à quelques centaines de millions.

Les clients de X sont des entreprises productrices ou distributrices de biens tangibles. La majorité sont des entreprises manufacturières. Les clients de Z sont dans le domaine des services aussi bien que dans celui des biens tangibles.

5) Environnement

L'entreprise X est dans un marché à croissance plutôt faible, celui de l'emballage. L'entreprise Z est dans un marché à croissance élevée, celui du traitement de l'information. L'entreprise X appartient à une industrie dont la technologie est considérée comme étant à maturité tandis que l'entreprise Z est dans un secteur à technologie de pointe.

6) Entreprise

Les deux entreprises ont un niveau plus que satisfaisant de rentabilité, ont une situation financière solide, sont bien connues dans leur marché depuis longtemps et jouissent d'une excellente réputation.

Les deux entreprises estiment à une dizaine le nombre de concurrents sérieux présents sur le même marché qu'eux. La part de marché de Z est d'environ 40% et celle de X aux environs de 15%. Z occupe une position de leader sur le marché spécifique desservi par l'équipe de

vente étudiée tandis que X se situe au quatrième ou cinquième rang en termes de part de marché sur le marché spécifique desservi par l'équipe de vente étudiée.

Les deux firmes offrent une gamme étendue de produits d'excellente qualité, quoique celle-ci n'est pas nécessairement supérieure, physiquement ou techniquement, à celle des concurrents. Les deux firmes sont toutefois reconnues pour la qualité élevée de leurs relations avec les clients, de leur service à la clientèle. Elles ont, toutes les deux, une politique de prix telle que ceux-ci ne sont habituellement pas inférieurs à ceux des concurrents.

Les deux entreprises font affaires directement, sans passer par des distributeurs, avec leurs clients. La publicité et le télémarketing sont plus utilisés et ont un rôle plus important chez Z que chez X.

7) Type de poste

Dans les deux cas, l'équipe de vente joue un rôle fort important dans la stratégie de marketing de l'entreprise et le statut des vendeurs dans l'entreprise est cohérent avec cette importance. Les directeurs des ventes estiment que le vendeur a une influence déterminante sur les décisions des clients de faire affaire ou non avec l'entreprise.

Chez Z et chez X, chaque client est la responsabilité d'un seul et même représentant pour tous les produits qu'il achète.

Dans les deux cas, pour le vendeur, il est important de bien connaître les besoins du client pour pouvoir lui offrir les produits précis qui y correspondent, parmi le nombre élevé de possibilités.

Les produits de Z sont beaucoup plus différenciés que ceux de X dans la tête des clients. Il arrive plus fréquemment aux vendeurs de X qu'aux vendeurs de Z de faire affaire avec un acheteur ou un directeur des achats chez l'entreprise cliente.

Leurs produits entrant dans la composition du produit final du client dans la majorité des cas, les vendeurs de X ont une relation plus régulière avec l'entreprise cliente que ce n'est le cas pour les vendeurs de Z dont les produits ont une fréquence d'achat plus faible.

Chez X, les ventes annuelles par répondant varient de 700 000\$ à 4 millions de dollars avec une moyenne de 2.1 millions de dollars par rapport à une moyenne de 3 à 4 millions de dollars chez Z.

Chez Z, les répondants ont en moyenne 40 clients actifs chacun et chez X une moyenne de 44 pour cinq répondants et un chiffre de 100 pour le sixième répondant. Le nombre de clients potentiels par répondant chez Z n'est pas précisé car il est très élevé. Chez X, il est de 23 en moyenne par répondant.

2 - Cueillette des protocoles

Comme le montre le schéma 14, cette étape visait à obtenir les données brutes sous forme orale enregistrées sur des cassettes. Après que le directeur des ventes avait obtenu l'accord d'un vendeur répondant, il communiquait son nom au chercheur qui lui envoyait alors une lettre le remerciant d'avoir accepté de collaborer, lui garantissant l'anonymat et lui expliquant succinctement les buts de la recherche.

Schéma 14: Étape de la cueillette

2 - CUEILLETTE
Obtention de données brutes orales: enregistrement par magnétophone, sur le terrain, par les douze vendeurs de protocoles avant et après 180 interactions durant une période de dix-huit mois.
RÉSULTAT
Douze enregistrements audio d'une durée moyenne de 69 minutes par vendeur, enregistrés pendant une période moyenne de 47 jours sur le terrain.(1)

Puis le chercheur confirmait, par une conversation téléphonique, l'accord du vendeur répondant. À cette étape, deux répondants, un dans chaque entreprise, ont dit avoir changé d'idée et ont refusé de participer à la recherche. Il a donc fallu les remplacer.

Le chercheur rencontrait ensuite chaque vendeur répondant pour lui lire le questionnaire et les directives, lui expliquer le fonctionnement du magnétophone et les lui remettre. Le chercheur ajoutait que les protocoles devaient porter seulement sur des visites de vente en personne et excluaient donc les contacts téléphoniques entre vendeur et client.

Le chercheur répondait aux questions du vendeur s'il y avait lieu. Il mentionnait bien clairement que la recherche ne visait pas à évaluer le rendement ni la compétence du vendeur et il renouvelait la garantie

(1) La moyenne est calculée sur la base des onze vendeurs finalement retenus à l'étape 8. Il en est de même pour les moyennes qui seront présentées aux autres étapes.

de confidentialité aussi bien à l'égard des lecteurs de la thèse que du directeur des ventes.

Le questionnaire écrit consistait en quelques questions ouvertes qui se bornaient à délimiter les aspects sur lesquels le chercheur désirait des informations. Il ne donnait pas d'indice aux vendeurs sur les réponses possibles auxquelles le chercheur pourrait s'attendre. Les questions leur permettaient de répondre dans leurs propres mots, avec toutes les nuances et précisions qu'ils voulaient bien apporter à l'expression de leurs pensées. Il y avait dix questions: cinq avant la visite au client et cinq après. Les questions étaient les suivantes:

Avant la visite au client

- 1) Indiquez la date de la visite.
- 2) Décrivez le client que vous allez rencontrer et le contexte dans lequel votre visite se situe. N'identifiez pas le client cependant. Son identité doit demeurer confidentielle.
- 3) Quel est l'objectif de votre visite auprès du client? Quel résultat voulez-vous atteindre? Que voulez-vous obtenir du client? Pourquoi faites-vous cette visite?
- 4) Comment prévoyez-vous vous comporter avec ce client pour atteindre votre objectif? Qu'allez-vous faire et dire au cours de la rencontre pour le convaincre? Quels arguments comptez-vous utiliser? Comment vous y prendrez-vous pour l'influencer?
- 5) Pourquoi avez-vous décidé de vous comporter de cette façon? Quelles sont les raisons qui vous ont amené à choisir cette approche?

Après la visite au client

- 1) Combien de temps la visite a-t-elle duré?
- 2) Maintenant, décrivez ce qui s'est passé au cours de la rencontre. Comment vous êtes-vous comporté? Comment le client a-t-il réagi à votre comportement?
- 3) Avez-vous modifié votre approche de vente par rapport à ce que vous aviez prévu? Si oui, pourquoi et comment l'avez-vous modifiée?
- 4) Quels sont les résultats de la rencontre? À quoi votre visite de vente a-t-elle servi?
- 5) Quel est votre objectif pour la prochaine visite que vous ferez à ce client?

Les questions étaient précédées de deux paragraphes expliquant la nature de la recherche: «Ce qui m'intéresse, c'est de savoir comment vous, personnellement, vous procédez dans votre travail auprès de vos clients. Je vous demande donc d'enregistrer sur magnétophone vos réponses au questionnaire ci-dessous pour quinze visites de vente que vous ferez au cours des prochaines semaines, à raison d'un enregistrement à toutes les quatre visites que vous ferez.

Je vous demande de penser à voix haute et d'enregistrer sur le magnétophone vos pensées avant et après votre visite au client. Il est important que vous donniez vos idées et vos réflexions personnelles, spontanément, telles qu'elles se présentent, sur les sujets suivants. Il n'est pas nécessaire de répondre précisément à chacune des questions. Celles-ci ne servent qu'à indiquer les sujets sur lesquels je désire votre opinion.»

Le chercheur contactait à nouveau le répondant une semaine après le début de la cueillette pour s'assurer que tout se déroulait

correctement. L'enregistrement des protocoles s'est déroulé de façon continue pour la moitié des répondants et a été interrompu pour diverses raisons (vacances, congrès, sessions de formation, accident, difficultés mécaniques avec le magnétophone, comptage inadéquat du nombre de protocoles) pour l'autre moitié.

En moyenne, les enregistrements se sont effectués sur une période de 47 jours par répondant, cette durée variant de 10 jours à 91 jours selon les répondants. La cueillette s'est déroulée sur une période de dix-huit mois. La durée des protocoles est de 69.4 minutes par répondant en moyenne.

3 - Traitement des protocoles

Le traitement visait à convertir les données brutes orales en données écrites. Les protocoles enregistrés ont d'abord été écoutés attentivement afin de s'assurer qu'aucun passage n'était ambigu, incompréhensible ou incomplet. Si de tels passages avaient existé, le chercheur aurait contacté le vendeur afin d'éclaircir et de compléter les passages ainsi identifiés. Les 180 protocoles ne comptaient aucun passage obscur ou incomplet qu'une écoute attentive ne parvenait à éclaircir.

On vérifiait aussi que le nombre de protocoles était égal à quinze. Il est arrivé à trois reprises que le nombre était légèrement insuffisant. À chaque fois, le répondant a accepté de compléter. Une fois cette première vérification faite, le chercheur envoyait une lettre au vendeur le remerciant de sa coopération.

Schéma 15: Étape du traitement

3 - TRAITEMENT
Conversion des données brutes orales en données brutes écrites: écoute, vérification, dactylographie des protocoles enregistrés.
RÉSULTAT
Douze textes d'une longueur moyenne de 38 pages par vendeur.

Le chercheur a dû traduire en français les protocoles enregistrés en anglais par un représentant anglophone. Les protocoles enregistrés étaient ensuite dactylographiés. Puis, une lecture de ces textes combinée en même temps à une deuxième écoute des enregistrements étaient effectuées afin d'apporter aux textes les corrections nécessaires pour les rendre conformes au contenu des enregistrements et pour déguiser certaines données afin de protéger l'anonymat des représentants et des clients. Une version finale des protocoles de chaque représentant était ensuite dactylographiée à double interligne.

Les protocoles représentent une moyenne de 2 1/2 pages par protocole et de 38 pages par répondant. Cette longueur varie de 21 à 65 pages selon les répondants.

4 - Structuration et résumés des protocoles

Cette étape visait à réduire et structurer le texte des protocoles, à transformer les données brutes pour les présenter sous une forme qui permettrait ensuite de les analyser de façon systématique. Ceci s'est fait pour les quinze protocoles de chaque vendeur à la fois. On a rédigé quinze résumés qui condensent et structurent, en un nombre

limité de rubriques, le contenu des quinze protocoles. On a procédé ainsi:

1) On lisait attentivement à quelques reprises les quinze protocoles d'un même vendeur afin d'en avoir une connaissance intime et complète et afin de n'en retenir que le matériel pertinent aux objectifs de la thèse. On prenait bien soin, toutefois, de n'exclure aucune information qui ait une certaine probabilité d'être utile. On préférait risquer de retenir trop d'informations plutôt que de ne pas en retenir assez.

2) On examinait le matériel pertinent des quinze protocoles et on le catégorisait en un nombre limité de rubriques. Quatre rubriques avant correspondaient aux questions 2 à 5 avant la visite: «contexte et client, objectif, stratégie et tactiques, pourquoi». Une rubrique après correspondait aux questions 2 à 4 après la visite: «déroulement et résultat». Les réponses à ces trois questions se sont révélées intimement reliées et enchevêtrées dans la grande majorité des protocoles et il fut donc décidé de les regrouper en une seule rubrique. Une autre rubrique après correspondait à la dernière question: «objectif de la prochaine visite». Une dernière rubrique «commentaires» contenait les informations données avant la visite apparaissant pertinentes même si elles ne correspondaient à aucune question.

Schéma 16: Étape de la structuration et des résumés

4 - STRUCTURATION ET RÉSUMÉS
Réduction et structuration des données brutes écrites pour faciliter l'analyse: catégorisation en rubriques du contenu des protocoles et rédaction d'un résumé pour chaque rubrique de chaque protocole.
RÉSULTAT
Douze textes d'une longueur moyenne de vingt pages par vendeur.

3) Le chercheur a ensuite rédigé le contenu de chaque rubrique dans chaque résumé en collant le plus près possible au texte des protocoles du vendeur. Le titre du résumé de chaque protocole indiquait le représentant, le numéro, la date et la durée de la visite ainsi que la durée du protocole.

Cette étape ne consistait pas seulement à résumer l'information contenue dans les protocoles mais aussi et surtout à y mettre de l'ordre, à la structurer.

C'est plus qu'un simple résumé car les représentants ne répondaient pas nécessairement de façon ordonnée aux questions. Ils ont eu tendance à y répondre comme dans une conversation ordinaire. Il était souvent difficile de bien départager en parties différentes leurs réponses aux différentes questions.

D'ailleurs, pour quelques représentants, les résumés des protocoles ne sont pas tellement plus courts que les protocoles eux-mêmes. De fait, ce sont alors des structurations plutôt que des résumés. Les résumés représentent un texte de vingt pages en moyenne par répondant, cette longueur variant de quinze à vingt-six pages selon les répondants.

La rédaction des résumés a parfois exigé d'interpréter une partie du contenu d'un protocole ou de l'exprimer autrement et plus clairement dans les cas, assez rares, où les représentants se sont montrés elliptiques dans leurs réponses et ont assumé que le chercheur savait certaines choses. Il fallait alors regarder soigneusement le contexte pour trouver le sens exact de ce qui avait été dit. Les quelques fois où cela s'est produit, la mention « implicite » entre parenthèses a été mise à la suite des mots ou de la phrase concernés dans le texte du résumé.

5- Analyse horizontale

L'analyse horizontale s'est effectuée pour un vendeur à la fois. Elle a consisté à analyser systématiquement les résumés des protocoles pour produire des tableaux statistiques. Il s'agissait essentiellement d'extraire des données quantitatives d'une masse de données qualitatives. Elle s'est déroulée selon le processus suivant:

1) On a lu attentivement plusieurs fois le contenu de chacune des rubriques avant des résumés. Cette lecture s'est faite pour une rubrique à la fois dans les quinze résumés d'un même vendeur.

2) On a fractionné le texte de chaque rubrique avant de chaque résumé en un certain nombre d'éléments, chaque élément correspondant à un fait particulier ou à une idée ou pensée distincte. On a ainsi fractionné en 98 éléments en moyenne par représentant (soit 6.5 par protocole) le contenu des rubriques avant des résumés des protocoles, ce nombre variant de 68 à 129 selon les représentants.

3) Un examen rigoureux, plusieurs fois répété, des éléments de chaque rubrique avant dans les quinze résumés a conduit à l'établis-

sement d'une taxonomie pour chaque rubrique. Les catégories de ces taxonomies ont été soigneusement définies pour être exhaustives et mutuellement exclusives.

4) Le chercheur a classé les éléments des rubriques avant dans les catégories appropriées des taxonomies, chacun des éléments étant placé dans une seule catégorie d'une seule taxonomie.

5) Pour chaque représentant, un texte, d'une longueur moyenne de douze pages, a été rédigé qui indique comment a été classé chacun des éléments des rubriques avant des résumés du représentant.

Schéma 17: Étape de l'analyse horizontale

5 - ANALYSE HORIZONTALE
Confection de tableaux statistiques: analyse de contenu des rubriques des résumés (fractionnement, établissement de taxonomies, classement); identification et définition de variables, constitution de matrices de réponses et de tableaux statistiques univariés.

RÉSULTAT
<ol style="list-style-type: none"> 1) Un texte de seize pages définissant les variables identifiées. 2) Douze matrices de réponses dont les colonnes sont les interactions et les rangées des variables identifiées. 3) Douze textes d'une longueur moyenne de douze pages par vendeur sur le classement des éléments avant des résumés de protocole. 4) Quinze tableaux de fréquences absolues et quinze tableaux de fréquences relatives pour chaque vendeur.

6) Chacune de ces taxonomies a ensuite été considérée comme une variable. Chaque catégorie d'une taxonomie est donc devenue une valeur possible pouvant être prise par la variable concernée.

7) Le contenu des rubriques après des résumés des protocoles a été examiné afin d'identifier d'autres variables pertinentes qui pourraient être utiles dans les étapes suivantes de la méthodologie. On a déterminé les valeurs possibles de ces variables.

8) On a à nouveau examiné le contenu des résumés pour établir la valeur prise par chacune des variables ainsi identifiées en 7) dans chacun des résumés de protocole.

9) La définition de chaque variable et de ses valeurs possibles a été révisée et finalisée.

10) Une matrice des réponses a été constituée pour chaque répondant. Celle-ci comporte les observations comme colonnes et les valeurs des variables comme rangées. Dans chaque cellule définie par ces rangées et colonnes, le chiffre 1 ou le chiffre 0 est présent selon que la variable ne prend pas ou prend la valeur indiquée par la rangée dans la visite de vente indiquée par la colonne. Il y a en moyenne 275 valeurs non-nulles par matrice de réponses.

11) Des tableaux statistiques univariés de fréquences absolues et de fréquences relatives ont été compilés à partir des matrices de réponses pour chaque répondant.

Les sous-étapes 3) et 4) (et, dans une moindre mesure, les sous-étapes 7) et 8)) constituent la phase la plus importante de l'analyse horizontale. En pratique, elles sont intimement reliées et difficiles à séparer dans leur exécution. La nature qualitative des éléments, leur spécificité et leur richesse ne rendent pas faciles l'établissement des taxonomies et le classement des éléments. À première vue, il y a un tel foisonnement d'éléments disparates que ceux-ci semblent

s'éparpiller dans de nombreuses directions différentes. Suite à l'identification de nouvelles catégories, il a fallu, à quelques reprises, revenir en arrière. Il a fallu réexaminer l'analyse horizontale déjà effectuée pour certains représentants pour s'assurer de l'uniformité du classement des éléments d'un représentant à l'autre.

6 - Rédaction des portraits individuels

La rédaction des portraits individuels a été effectuée pour un représentant à la fois. Elle visait à produire un texte qui répondrait aux objectifs de la thèse dans le cas de chaque répondant. Le portrait individuel a été écrit à la première personne du singulier comme si c'était le représentant lui-même qui parlait. Chaque portrait, rédigé dans un langage non-technique et facilement compréhensible, constitue une représentation structurée, une synthèse, une modélisation des protocoles enregistrés par chaque représentant.

La longueur nette (i.e. sans compter la table des matières ni la page-titre) des portraits individuels est de dix-huit pages double interligne en moyenne par représentant et varie de quatorze à vingt pages selon les représentants. Chaque portrait individuel comprend cinq parties dont les deux premières sont plus qualitatives et les trois dernières plus quantitatives:

- 1) La première partie est la partie la plus importante en termes de longueur puisqu'elle représente environ la moitié du texte. Elle s'est aussi avérée la partie la plus difficile à rédiger pour le chercheur. Cette partie décrit et explique les stratégies de vente utilisées par le représentant dans ses visites de vente.

Schéma 18: Étape de la rédaction des portraits individuels

6 - RÉDACTION DES PORTRAITS INDIVIDUELS
Production de textes qui répondent aux objectifs de la thèse au niveau de chaque vendeur: analyse des résultats fragmentés des trois étapes précédentes pour chaque vendeur, interprétation et synthèse, rédaction d'un texte suivi qui décrit ses stratégies, ses tactiques, comment il les établit et les variables qu'il considère.
RÉSULTAT
Douze portraits individuels d'une longueur nette moyenne de dix-huit pages par vendeur.

2) La partie suivante décrit comment le représentant établit sa stratégie de vente dans une visite.

3) Ensuite, ce sont les tactiques de vente prévues par le représentant qui sont présentées ainsi que les rôles que ces tactiques privilégient. On y parle aussi de la conception que le représentant se fait de ses relations personnelles avec ses clients et de l'honnêteté dans la vente.

4) La quatrième partie porte sur le déroulement et le résultat des visites de vente.

5) La cinquième partie porte sur le contexte dans lequel se font les visites de vente.

Dans la rédaction du portrait individuel, le chercheur est revenu à la source: quoique les résumés des protocoles, la matrice des réponses et les tableaux statistiques lui aient été très utiles, le chercheur a utilisé aussi les textes des protocoles pour l'aider à mieux analyser, comprendre et interpréter.

Alors que l'analyse horizontale portait plus sur la partie avant que sur la partie après des résumés de protocoles, la rédaction des portraits individuels s'est inspirée autant de la partie après que de la partie avant des résumés et des protocoles. Alors que l'analyse horizontale a porté surtout sur ce que le représentant prévoit faire et sur le résultat de ce qu'il a fait, le portrait individuel a porté aussi bien sur ce qu'il prévoit faire que sur ce qu'il a fait.

La rédaction de chaque portrait individuel a suivi le processus suivant:

- 1) Le chercheur a rédigé un texte qui présentait les résultats quantitatifs de l'analyse horizontale. Il a réfléchi sur ce premier texte, l'a interprété et y a ajouté des commentaires explicatifs.

- 2) Le chercheur a regroupé les résultats de l'analyse horizontale, les protocoles et les résumés des protocoles en catégories de visites de vente à partir des résultats de l'analyse horizontale pour chaque visite. Pour chacune de ces catégories de visites, le chercheur a lu et relu plusieurs fois, jusqu'à les connaître en détails, presque par coeur, les protocoles, les résumés de protocoles et les résultats de l'analyse horizontale. Il a classifié, résumé, intégré, fait des liens, établi des distinctions, intégré. Il a interprété et inféré afin de combler les trous qui apparaissaient. Il s'est efforcé d'extraire le général et le profond, de trouver ce qu'il y avait de commun aux visites d'une même catégorie, à partir des données ponctuelles et particulières dont il disposait sur chaque visite. Un texte a été rédigé pour décrire et expliquer la stratégie du représentant dans chaque catégorie de visite.

3) En s'appuyant sur les deux sous-étapes précédentes et en s'appuyant sur les données disponibles dans les protocoles sur le sujet, le chercheur rédigeait la deuxième partie du portrait individuel qui porte sur le processus d'établissement des stratégies de vente.

4) Le chercheur mettait ensemble les textes rédigés et les ordonnait. Il éliminait les redondances et répétitions. S'il y avait des contradictions, il les identifiait et les résolvait. À ce moment, il est arrivé que ressortent de façon plus claire certains éléments de la logique d'ensemble sous-jacente à la démarche du représentant, éléments pas toujours évidents à la rédaction de chaque partie du texte. Le chercheur modifiait donc le portrait individuel en conséquence. Une première version complète du portrait individuel était alors rédigée et dactylographiée.

5) Cette première version était ensuite lue soigneusement, corrigée et abrégée.

La rédaction des portraits individuels s'est avérée l'étape la plus difficile de la méthodologie pour le chercheur. Il lui fallait ajouter son interprétation subjective aux résultats des étapes précédentes et le faire de façon rigoureuse. Il lui fallait faire preuve de créativité et le faire de façon non gratuite en prenant bien soin de s'appuyer sur les données recueillies.

Les textes des portraits individuels s'appuient évidemment sur les résultats des résumés de protocoles et de l'analyse horizontale mais ils n'en découlent pas mécaniquement, car leur rédaction a exigé de dépasser les données classées et séparées en multiples petites cellules. Il fallait interpréter la réalité de façon holistique en retournant à l'ensemble de l'individu. Il fallait faire une synthèse

créatrice.

7 - Validation des portraits individuels

La validation se faisait pour un vendeur à la fois et elle visait, comme son nom l'indique, à s'assurer que les portraits sont valides, i.e. que la représentation structurée qu'ils donnent de la réalité correspond effectivement à cette réalité.

Schéma 19: Étape de la validation des portraits individuels

7 - VALIDATION DES PORTRAITS INDIVIDUELS
Validation des résultats de l'étape précédente: obtention de l'opinion de chaque vendeur sur son portrait individuel et modifications au portrait en conséquence, si nécessaire, suite à ses réponses à treize questions de validation et à ses commentaires personnels.
RÉSULTAT
<ol style="list-style-type: none"> 1) Onze séances de validation d'une durée moyenne de 86 minutes par vendeur, 170 jours après la cueillette des protocoles en moyenne. 2) Onze portraits individuels validés d'une longueur nette moyenne de dix-neuf pages par vendeur.

Le chercheur disposait, pour chaque portrait individuel, d'un expert connaissant intimement la réalité représentée par le portrait. La validation a donc consisté à recueillir l'opinion de chacun de ces experts sur la validité du portrait individuel concerné. Le chercheur est donc revenu auprès de chaque répondant pour obtenir son feedback quant au contenu de son portrait individuel, pour lui demander si le texte décrivait et expliquait adéquatement ses stratégies et ses tactiques de vente ainsi que la façon dont il les établit. On s'est inspiré, pour la validation, de la méthode développée et utilisée par Valence (1984).

La validation n'a pas pu être faite auprès d'un des douze répondants qui s'est dit incapable, à plusieurs reprises, de trouver le temps pour rencontrer le chercheur et qui a annulé, à deux reprises, le rendez-vous fixé pour faire la validation. Comme le chercheur avait déjà de sérieux doutes sur la validité des protocoles de ce répondant, il a été décidé de ne pas utiliser, dans les étapes suivantes de la méthodologie, les protocoles, les résumés de protocoles, les matrices de réponses, les tableaux statistiques ni le portrait individuel de ce représentant. Par conséquent, le taux de réponse est de 92% (soit 165 visites de vente sur les 180 visites membres de l'échantillon) au lieu du taux de 100% qui était visé.

La validation des onze portraits individuels a eu lieu en moyenne 170 jours après la fin de la cueillette des protocoles. Ce délai a varié de 111 à 239 jours selon les répondants. La durée moyenne de la rencontre de validation a été de 86 minutes par répondant. Elle a varié de 38 à 155 minutes selon les répondants. Le processus de validation s'est déroulé ainsi:

- 1) Le chercheur et le répondant se fixent rendez-vous et se rencontrent. Dans neuf cas, la rencontre a eu lieu dans un bureau de l'entreprise et, dans deux cas, au domicile du répondant. Le contenu des rencontres de validation a été enregistré sur cassette.

- 2) Au début de la rencontre, le chercheur a lu le préambule suivant au représentant: «Vous avez enregistré sur magnétophone vos réponses à des questions qui portaient sur votre comportement avec le client au cours de quinze visites de vente. J'ai étudié et j'ai analysé vos réponses. À partir de mon analyse, j'ai écrit un texte qui décrit les approches de vente que vous utilisez avec vos clients et

comment vous procédez pour les établir. Je vous demande maintenant de lire attentivement ce texte et de me dire si, d'après vous, il décrit correctement votre façon d'opérer avec vos clients dans vos visites de vente.

À cette fin, je vais vous demander de répondre aux questions qui suivent. Sentez-vous complètement libre d'exprimer votre opinion personnelle sur le texte, que celle-ci soit favorable ou défavorable. Le succès de ma thèse de doctorat ne sera pas influencé par le fait que vos commentaires sont positifs ou négatifs. Ce qui est important pour ma recherche, c'est que vous donniez franchement votre véritable opinion sur le texte.

3) Le chercheur remettait le texte du portrait individuel au répondant et lui demandait de le lire. Pendant la lecture, tout commentaire spontané du répondant était enregistré et toute question demandée était répondue.

4) À la fin de la lecture du portrait par le répondant, ses commentaires spontanés étaient recueillis. S'il n'en formulait pas, on lui demandait une question générale: «Qu'en pensez-vous?».

5) Le chercheur demandait ensuite 13 questions de validation au représentant. Ces 13 questions ont été demandées dans le même ordre à tous les répondants:

i) Y a-t-il des choses qui ne vous semblent pas claires dans le texte? Si oui, lesquelles?

ii) Le contenu du texte est-il contraire à votre opinion personnelle? Si oui, quelles sont les différences entre le texte et votre opinion personnelle?

iii) Si vos clients devaient décrire votre comportement avec eux, leur description serait-elle différente de celle du texte? Si oui, quelles seraient les différences?

iv) Le contenu du texte serait-il sensiblement le même si les quinze enregistrements avaient eu lieu un mois plus tôt ou un mois plus tard? Quelques mois plus tôt ou plus tard? Si non, quels seraient les changements?

v) Êtes-vous surpris ou étonné par le contenu du texte ou par certaines parties du texte? Si oui, qu'est-ce qui vous étonne?

vi) Quels sont les points qui vous paraissent les plus importants dans le texte? Pourquoi?

vii) Le texte couvre-t-il adéquatement l'ensemble de vos comportements avec vos clients au cours des visites de vente? Si non, quels sont ceux qu'il oublie ou néglige?

viii) Le texte décrit-il bien la façon dont vous procédez pour décider comment vous vous comporterez au cours de vos visites de vente? Si non, quels sont les points manquants ou inexacts?

ix) Y a-t-il des aspects importants de votre comportement avec les clients qui n'ont pas été mentionnés dans le texte? Si oui, lesquels?

x) Y a-t-il des aspects de votre comportement auxquels le texte accorde trop d'importance? Si oui, lesquels?

xi) Parmi les points dont parle le texte, y a-t-il des points auxquels trop peu d'importance a été accordée? Si oui, lesquels?

xii) En résumé, quelle est votre opinion générale sur le texte?

xiii) Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur le texte? Si oui, lesquels?

6) Les vendeurs étant libres de répondre dans leurs propres mots, leurs réponses pouvaient amener le chercheur à poser d'autres questions non prévues pour mieux explorer les pistes ouvertes par leurs réponses, pour mieux comprendre leurs opinions. Une fois les questions posées et répondues, le chercheur remerciait le vendeur de sa collaboration et lui remettait un exemplaire de ses protocoles, résumés de protocoles, classement des éléments avant des protocoles, tableaux statistiques et portrait individuel. Le chercheur expliquait aussi brièvement le contenu de chaque texte.

7) Par la suite, le chercheur écoutait l'enregistrement de la rencontre et complétait ses notes. Il analysait les réponses du représentant. Il modifiait en conséquence le portrait individuel du représentant, en indiquant bien, avant la table des matières au début du texte, la nature des changements apportés au texte originel.

8) Finalement, une lettre de remerciement était postée au représentant avec une copie de son portrait individuel validé.

Les onze portraits soumis au processus de validation ont été considérés valides par les représentants concernés. La validation a permis d'apporter de nombreux changements intéressants aux portraits. La très grande majorité de ces changements n'étaient pas majeurs, ne contredisaient pas le texte originel et consistaient en l'une des modifications suivantes:

i) Ajout pour compléter, mieux expliquer, renforcer, nuancer ou préciser une partie du texte.

ii) Changement pour exprimer la même chose de façon plus claire.

iii) Changement mineur au fond d'une partie du texte.

iv) Ajout de matériel neuf, sur les points abordés par le texte, qui ne contredit pas ce qui était écrit mais apporte de nouvelles informations.

v) Changement de l'ordre de présentation.

vi) Ajout sur l'effet de la saisonnalité sur l'importance relative des divers types de visites de vente.

Les seuls changements qui contredisaient le texte original ont été les suivants:

i) Deux visites avaient été classées dans une mauvaise catégorie dans un portrait.

ii) Un autre répondant n'était pas d'accord avec l'affirmation qu'il ne tenait pas compte de la concurrence dans son approche de vente et il a expliqué comment il en tenait compte.

Sans compter les pages ajoutées au début pour énumérer les changements apportés, la validation a ajouté en moyenne une page au texte des portraits individuels qui, une fois validés, avaient une longueur nette moyenne de dix-neuf pages, cette longueur variant de quinze à vingt-trois pages selon les cas.

8 - Classement des répondants

Cette étape visait à obtenir les données nécessaires pour pouvoir classer les répondants en deux catégories d'efficacité élevée et d'efficacité moyenne. À l'origine, il avait été prévu d'avoir recours à des données objectives ainsi qu'au jugement du directeur des ventes pour procéder à ce classement.

Malheureusement, dans l'entreprise X, après discussion avec le directeur des ventes, le chercheur dut se ranger à l'opinion de ce dernier: il n'existait pas de données objectives valables dans son entreprise pour faire ce classement.

L'entreprise X disposait d'un système d'information marketing rudimentaire. Elle n'avait pas de système formel de mesure du rendement des représentants. Le directeur des ventes disait ne pas disposer de données objectives qui permettent de mesurer l'efficacité moyenne à influencer de chaque représentant. Les résultats de vente ne pouvaient pas servir à cette fin car ils dépendaient aussi de plusieurs autres facteurs et pas seulement de l'efficacité moyenne à influencer.

Selon le directeur des ventes, les résultats de vente ne pouvaient pas non plus servir à mesurer l'efficacité globale du représentant dans toutes ses tâches et responsabilités. Car il n'y avait pas d'égali-sation du potentiel de vente entre les vendeurs. On ne pouvait pas calculer la part de marché obtenue par chaque vendeur car l'entreprise ne connaissait pas le potentiel de vente alloué à chacun.

Schéma 20: Étape du classement des répondants

8 - CLASSEMENT DES RÉPONDANTS
Classement en deux classes d'efficacité des vendeurs: obtention des données nécessaires auprès des directeurs des ventes et compilation de ces données.

RÉSULTAT		
	Entreprise X	Entreprise Z
Vendeurs à efficacité moyenne	Trois vendeurs classés aux rangs 8, 10 et 16 (sur 19) avec des efficacités de 70%, 65% et 55%	Deux vendeurs classés dans les moyens par les trois mesures
Vendeurs à efficacité élevée	Trois vendeurs classés aux rangs 4, 6 et 7 (sur 19) avec des efficacités de 90%, 80% et 75%	Un vendeur classé dans les meilleurs par les trois mesures et deux vendeurs classés dans les meilleurs par deux des trois mesurés

Dans l'entreprise X, il fallut donc se limiter à un classement subjectif par le directeur des ventes. Mais celui-ci consacra une dizaine d'heures à le faire et le fit pour chacun de ses dix-neuf représentants pour être certain de bien situer les six répondants.

Dans l'entreprise Z, il y avait des données objectives et un système formel complet de mesure du rendement des vendeurs mais ces données étaient considérées confidentielles et le chercheur ne put pas y avoir accès directement. Heureusement, le directeur des ventes révéla au chercheur dans laquelle des deux catégories de meilleurs et de moyens le système formel classait chaque répondant.

Tel qu'expliqué précédemment, il était prévu d'attendre d'avoir validé tous les portraits individuels avant de procéder à la mesure de

l'efficacité à influencer de chaque répondant, afin d'exclure complètement toute possibilité que cette mesure influence la rédaction des résumés, l'analyse horizontale et la rédaction des portraits individuels.

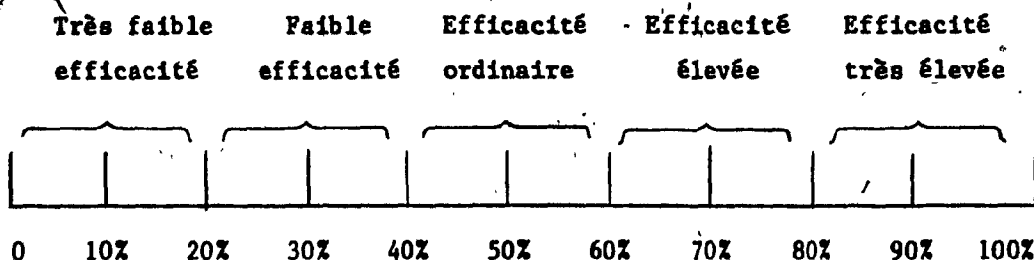
Malheureusement, dans le cas de l'entreprise X, le directeur des ventes qui avait procédé au choix des répondants a quitté ses fonctions à un moment où seulement deux portraits avaient été validés et où deux autres étaient en cours de rédaction.

Il fut décidé de procéder à ce moment-là au classement des répondants de X étant donné qu'aucun autre cadre de l'entreprise ne connaissait aussi bien que lui les répondants et n'était en mesure d'estimer aussi justement que lui leur efficacité à influencer. Il était crucial de procéder rapidement à cette mesure alors qu'il était encore en contact avec l'entreprise. D'ailleurs, l'entreprise recruta un gestionnaire de l'extérieur pour lui succéder et cela prit plusieurs mois pour le trouver.

Les répondants furent identifiés par un code et la feuille donnant le code de chacun fut mise dans une enveloppe cachetée qui ne fut ouverte qu'une fois la validation terminée pour les six répondants.

Pour mesurer l'efficacité à influencer de chaque répondant, le directeur des ventes a répondu aux trois questions suivantes:

QUESTION 1 Sur l'échelle suivante qui va de zéro à cent, comment évaluez-vous l'efficacité du représentant à influencer favorablement ses clients au cours des visites de vente?

RÉPONSE 1

QUESTION 2 Parmi la dizaine de notes contenues dans la case que vous avez cochée, quelle note précise accordez-vous au représentant pour évaluer son efficacité à influencer favorablement ses clients au cours des visites de vente?

RÉPONSE 2

_____ %

QUESTION 3 Quel rang, de 1 à 19, le représentant occupe-t-il parmi les 19 représentants de votre entreprise au point de vue efficacité à influencer favorablement ses clients au cours des visites de vente? (Le rang 1 est celui du représentant le plus efficace et le rang 19 est celui du représentant le moins efficace).

RÉPONSE 3. Rang: _____

Les résultats ont été les suivants. Les trois répondants les plus forts ont des efficacités à influencer de 90%, 80% et 75%, tandis que les trois autres représentants ont des efficacités de 70%, 65% et 55%. On constate que l'écart entre les trois répondants à efficacité élevée et les trois répondants à efficacité moyenne n'est pas énorme tout en étant assez grand pour les distinguer: la moyenne des plus forts est de

82% et celle des moyens est de 63%. Comme on pouvait s'y attendre, l'écart entre le plus faible des forts et le plus fort des moyens est petit (75% vs 70%).

En termes de rang parmi tous les représentants de l'équipe de vente, les trois répondants à efficacité élevée se situent aux 4^e, 6^e et 7^e rangs tandis que les trois répondants à efficacité moyenne se situent aux 8^e, 10^e et 16^e rangs.

— Le questionnaire dont font partie les trois questions mentionnées ci-dessus comportait onze questions au total. Trois versions avaient été rédigées et prétestées avant d'en arriver à la version finale. Trois autres questions semblables aux trois questions ci-dessus portaient sur «l'efficacité globale du représentant dans toutes ses tâches et responsabilités».

Si ce critère avait été retenu pour classer les répondants, deux d'entre eux auraient échangé leur position l'un pour l'autre. Les trois représentants forts pour influencer obtiennent des notes de 80%, 70% et 75% dans l'efficacité globale. Les trois autres représentants moyens ont des notes de 50%, 75% et 45%.

Dans le cas de l'entreprise Z, le classement des répondants eut lieu après la validation des portraits individuels. Malheureusement, le directeur des ventes qui avait choisi les six répondants avait été promu à un autre poste dans une autre province du pays depuis cinq mois quand arriva le moment de procéder au classement.

Au cours d'une conversation téléphonique, il référa le chercheur à son successeur en lui disant que ce dernier était mieux placé que lui maintenant pour remplir le questionnaire.

L'ancien directeur accepta toutefois de dire au chercheur quels représentants appartenaient au groupe des moyens et lesquels au groupe des forts. Interrogé sur l'écart entre les deux groupes, il répondit qu'il était faible, de l'ordre de 5% à 20% seulement selon les représentants. Il ajouta que l'écart était minime entre le plus fort des moyens et le moins fort des forts.

Le nouveau directeur des ventes accorda une entrevue de deux heures au chercheur mais refusa de répondre au questionnaire. Il ne voulait pas classer les répondants sur le critère efficacité à influencer.

Il motiva son refus par plusieurs raisons, les principales étant la subjectivité de cette mesure, l'hétérogénéité des types de clients des six répondants, la non-pertinence du critère selon lui pour les représentants de son entreprise, l'hétérogénéité des répondants eux-mêmes et l'influence des facteurs externes.

Finalement, le nouveau directeur des ventes accepta de classer les répondants en deux catégories mais selon le critère que lui jugeait le plus valable soit son évaluation personnelle des aspirations et du potentiel des répondants.

Le directeur des ventes accepta de dire dans laquelle de deux catégories de moyens et de forts le système formel de mesure du rendement de l'entreprise classait les répondants.

Si on compare les trois mesures disponibles pour les cinq répondants retenus de l'entreprise Z, on constate que trois d'entre eux ne posent aucun problème: les trois mesures les classent dans la même catégorie: deux dans les moyens et un dans les meilleurs.

Deux répondants sont classés de façon différente. Un est classé dans les meilleurs par le premier directeur et par le système formel et dans les moyens par le deuxième directeur. L'autre est classé dans les meilleurs par le deuxième directeur et par le système formel et dans les moyens par le premier directeur qui a ajouté, toutefois, que l'écart était minime entre lui et un autre qu'il a classé meilleur.

Il a été décidé de classer parmi les meilleurs ces deux derniers répondants car pour chacun d'eux, les trois mesures penchent en ce sens. Par conséquent, les cinq répondants retenus de Z se divisent en trois meilleurs et deux moyens.

9 - Rédaction des portraits-synthèse et compilation par catégories

Cette étape servait à regrouper les résultats des étapes précédentes afin d'atteindre les objectifs de la thèse au niveau de chaque catégorie de répondants et de faciliter la poursuite de l'analyse. On a procédé ainsi:

1) Les onze répondants retenus ont été regroupés en cellules selon leur entreprise et leur classe d'efficacité: on obtient neuf cellules quand on croise les deux variables entreprise et classe d'efficacité (le chiffre entre parenthèses indique la taille de l'échantillon d'interactions dans la cellule): X-1 (45), X-2 (45), Z-1 (30), Z-2 (45), T-1 (75), T-2 (90), X (90), Z (75), T (165). Les lettres X, Z et T correspondent évidemment aux entreprises X, Z et au total. Les chiffres 1 et 2 correspondent aux deux classes d'efficacité.

Schéma 21: Etape de la rédaction des portraits-synthèse
et de la compilation par cellule

9 - RÉDACTION DES PORTRAITS-SYNTÈSE ET COMPILATION PAR CELLULE

Regroupement des résultats: rédaction d'un portrait-synthèse pour chaque classe d'efficacité de chaque entreprise à partir des portraits individuels validés et compilation des fréquences obtenues dans l'analyse horizontale pour chacune des neuf cellules de vendeurs obtenues en croisant les deux variables entreprise et classe d'efficacité.

RÉSULTAT

- 1) Quatre portraits-synthèse d'une longueur nette moyenne de 36 pages par cellule pour les cellules X-1, Z-1, X-2 et Z-2.
- 2) Quinze tableaux de fréquences absolues et relatives pour chacune des neuf cellules distinguées:

	Entreprise X	Entreprise Z	Total
Vendeurs à efficacité moyenne	Cellule X-1 Trois vendeurs 45 interactions	Cellule Z-1 Deux vendeurs 30 interactions	Cellule T-1 Cinq vendeurs 75 interactions
Vendeurs à efficacité élevée	Cellule X-2 Trois vendeurs 45 interactions	Cellule Z-2 Trois vendeurs 45 interactions	Cellule T-2 Six vendeurs 90 interactions
Total	Cellule X Six vendeurs 90 interactions	Cellule Z Cinq vendeurs 75 interactions	Cellule T Onze vendeurs 165 interactions

2) Il était simple de regrouper en neuf cellules les fréquences obtenues dans l'analyse horizontale puisqu'il suffisait d'additionner des chiffres de fréquences absolues et de calculer de nouvelles fréquences relatives. On a donc compilé des tableaux statistiques univariés pour chaque cellule,

3) Pour ce qui est du regroupement des portraits individuels, on a procédé à la rédaction de quatre portraits-synthèse pour les quatre

cellules X-1, Z-1, X-2, Z-2. Le portrait-synthèse d'une cellule contient ce qui est commun aux portraits individuels validés des représentants de la cellule. On a procédé par compilation et par collage:

i) Les parties des portraits individuels validés qui présentent les résultats de l'analyse horizontale ont été facilement rassemblées à cause de leur nature quantitative. Le portrait-synthèse indique alors la fréquence relative moyenne ou absolue totale de la cellule avec, entre parenthèses, les fréquences des répondants de la cellule.

ii) Pour abréger, on a éliminé les définitions des tactiques prévues qui se trouvaient dans les portraits individuels validés.

iii) Les parties qualitatives des portraits individuels validés posaient plus de difficultés. On a d'abord inclus dans le portrait-synthèse les éléments communs aux portraits individuels validés des représentants de la cellule considérée.

iv) On a ensuite ajouté les éléments qui provenaient d'un ou deux portraits seulement mais qui, selon le jugement du chercheur, étaient tels que le ou les autre(s) représentant(s) de la même cellule aurait(en) fort bien pu les dire ou avec lesquels il(s) aurait(ent) été d'accord ou qui était(ent) cohérents avec leur(s) portrait(s)

v) Finalement, le chercheur relisait l'ensemble du texte ainsi constitué afin de le remanier, de l'abréger et de mieux en intégrer les parties.

Les quatre portraits-synthèse représentaient des textes d'une longueur moyenne nette de 36 pages.

10 - Analyse globale

Cette dernière étape visait à atteindre les objectifs de la thèse au niveau de l'ensemble des répondants en répondant à dix-neuf questions de recherche.

Parmi ces dix-neuf questions de recherche, les quatre premières sont liées au premier objectif de la thèse qui est de mieux connaître et mieux comprendre les variables que les vendeurs expérimentés considèrent avant d'établir leur stratégie et leurs tactiques de vente:

1) Quelles sont les variables que les vendeurs expérimentés considèrent avant d'établir leur stratégie et leurs tactiques de vente avant une interaction?

2) À quelle fréquence considèrent-ils chacune et combien en considèrent-ils avant une interaction?

3) Y a-t-il des différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement aux variables considérées? Si oui, quelles sont-elles?

4) Y a-t-il des différences entre les vendeurs des deux entreprises relativement aux variables considérées? Si oui, quelles sont-elles?

Schéma 22: Étape de l'analyse globale

10 - ANALYSE GLOBALE
Examen des résultats pour atteindre les objectifs de la thèse au niveau de l'ensemble des répondants en répondant à dix-neuf questions de recherche qui portent sur les stratégies et tactiques, leur établissement, les variables qui les influencent, les différences entre cellules et le modèle originel par rapport aux résultats.
RÉSULTAT
Textes et tableaux statistiques présentés dans le chapitre IV de la thèse.

Les neuf questions de recherche suivantes, les questions #5 à #13, se rattachent au deuxième objectif de la thèse qui est de mieux connaître et mieux comprendre les stratégies et les tactiques des vendeurs expérimentés:

- 5) Quelles sont les tactiques des vendeurs expérimentés?
- 6) Quelles sont leurs fréquences et combien y en a-t-il dans une interaction?
- 7) Y a-t-il des différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement aux tactiques de vente? Si oui, quelles sont-elles?
- 8) Y a-t-il des différences entre les vendeurs des deux entreprises relativement aux tactiques de vente? Si oui, quelles sont-elles?
- 9) Quelles sont les stratégies des vendeurs expérimentés?
- 10) Quelles sont leurs fréquences?

11) Y a-t-il des différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement aux stratégies de vente? Si oui, quelles sont-elles?

12) Y a-t-il des différences entre les vendeurs des deux entreprises relativement aux stratégies de vente? Si oui, quelles sont-elles?

13) Comment les stratégies et les tactiques des vendeurs expérimentés se situent-elles par rapport aux dimensions identifiées par les chercheurs?

Le troisième objectif de la thèse consiste à mieux connaître et mieux comprendre les relations entre les stratégies et tactiques des vendeurs expérimentés et les variables qu'ils considèrent dans leur établissement. Deux questions de recherche se rattachent à cet objectif:

14) Les vendeurs expérimentés adaptent-ils leurs stratégies et tactiques de vente aux variables qu'ils considèrent?

15) Cette adaptation est-elle plus prononcée chez les vendeurs à efficacité élevée que chez ceux à efficacité moyenne?

Trois questions de recherche sont liées au quatrième objectif de la thèse qui est de mieux connaître et mieux comprendre le processus que les vendeurs expérimentés suivent: pour établir leurs stratégies et tactiques de vente:

16) Comment les vendeurs expérimentés s'y prennent-ils pour établir la stratégie et les tactiques de vente?

17) Y a-t-il des différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement au processus d'établissement de la stratégie et des tactiques de vente? Si oui, quelles sont-elles?

18) Y a-t-il des différences entre les vendeurs des deux entreprises relativement à ce processus? Si oui, quelles sont-elles?

Le cinquième objectif de la thèse consiste à mieux connaître et mieux comprendre les relations entre les stratégies et tactiques de vente et les autres variables du modèle présenté au chapitre II. La dernière question de recherche concerne cet objectif:

19) Peut-on modifier le modèle original pour le rendre plus représentatif de la réalité étudiée? Si oui, comment?

Quand on regarde ces dix-neuf questions de recherche, on voit que neuf d'entre elles, soit les questions #1, 2, 5, 6, 9, 10, 14, 16 et 19, découlent naturellement des cinq objectifs de la thèse et consistent essentiellement à préciser et formuler de façon interrogative les objectifs mêmes de la thèse.

On constate aussi que neuf questions, soit les questions #3, 4, 7, 8, 11, 12, 15, 17 et 18, font des liens avec les deux variables qui définissent les cellules de répondants: le niveau d'efficacité du répondant et son entreprise. De façon logique avec le modèle et avec le cadre d'échantillonnage, elles visent à étudier s'il existe des différences entre les cellules de répondants relativement à la plupart des variables et relations étudiées.

Finalement, on voit que la question #13 consiste à comparer les stratégies et tactiques des vendeurs étudiées à celles qui ont été identifiées par les chercheurs.

Pour répondre aux questions de recherche, on a examiné la définition des variables identifiées à l'étape 5, les tableaux statistiques produits aux étapes 5 et 9 ainsi que les portraits-synthèse rédigés à l'étape 9. On a aussi comparé ces résultats au modèle présenté au chapitre II.

En ce qui concerne les six questions de recherche (#3, 4, 7, 8, 11 et 12) portant sur des différences quantitatives entre les cellules de répondants, on s'est servi de tests statistiques. Mais on n'a pas calculé de tests statistiques pour toutes les différences observées. Étant donné la taille élevée des échantillons d'interactions (90 vs 75 pour la majorité des comparaisons, 45 vs 30 pour une minorité) et le nombre élevé de valeurs possibles pour les variables, il est certain qu'un tel calcul aurait conduit à la constatation d'un grand nombre de différences statistiquement significatives entre les cellules.

On a plutôt choisi un test plus exigeant. On a décidé de relever, non pas tous les écarts entre cellules de répondants, mais seulement les écarts véritablement importants. Étant donné les objectifs et la nature de la thèse, il est apparu inintéressant de savoir que des petites différences entre deux cellules de répondants étaient statistiquement significatives.

Quand on compare deux fréquences relatives (en % des visites), on parle d'écart ou de différence notable seulement si, quand on soustrait l'une de l'autre, le résultat est égal ou supérieur à 20%. La mention «significatif à x%» entre parenthèses signifie que la différence entre

les deux fréquences relatives est statistiquement significative à un niveau de confiance de $x\%$ selon le test bilatéral Z pour deux échantillons indépendants.

Quand on compare deux moyennes, on parle de différence entre les deux seulement si l'une d'elles est égale à ou au moins 1.25 fois l'autre. La mention «significatif à $x\%$ » entre parenthèses signifie aussi qu'il y a une différence statistiquement significative entre les deux moyennes à un niveau de confiance de $x\%$ si on applique le test bilatéral Z pour deux échantillons indépendants.

Chapitre IV

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

A - INTRODUCTION

Dans ce chapitre IV, nous présenterons l'analyse globale des résultats. Toutefois, nous allons auparavant préciser où sont localisés dans la thèse les résultats (ou un échantillon des résultats) des autres étapes de la méthodologie.

1 - Présentation des résultats des diverses étapes de la méthodologie

a) Cueillette

L'annexe contient une copie du questionnaire et des directives qui ont servi à cueillir les protocoles ainsi qu'une copie de la lettre envoyée aux répondants.

b) Traitement

L'annexe présente un texte contenant des protocoles écrits des répondants, soit une partie du texte des protocoles de Jean. On y trouve aussi une copie de la lettre envoyée aux répondants à l'étape du traitement.

c) Structuration et résumés

L'annexe contient également un texte contenant des résumés de protocoles. Afin d'illustrer le passage du texte des protocoles à celui des résumés, il s'agit d'une partie des résumés du même représentant, soit Jean.

d) Analyse horizontale

Les définitions des variables identifiées dans l'analyse horizontale sont présentées dans le chapitre IV. Chaque fois qu'on y parle d'une variable pour la première fois, celle-ci y est définie.

Les matrices des réponses des onze représentants dont le portrait individuel a été validé se trouvent en annexe.

Une partie d'un des douze textes de classement des éléments avant des résumés de protocoles a été placée en annexe. Pour illustrer le passage du texte des résumés à la matrice des réponses, il s'agit d'une partie du texte du représentant Jean.

Les quinze tableaux de fréquences absolues et de fréquences relatives de chaque répondant ont été condensés en trois tableaux globaux pour l'ensemble des répondants et sont présentés dans le chapitre IV. Ces tableaux globaux constituent les onze premières colonnes des tableaux 34, 35 et 36 à la fin du chapitre IV.

e) Rédaction et validation des portraits individuels

Les textes de trois des onze portraits individuels validés sont en annexe. Afin d'abrégier et parce qu'elles sont présentées dans le chapitre IV, les définitions des tactiques de vente ont été enlevées des textes de ces portraits individuels. Comme ces textes contiennent la liste des changements apportés à l'étape de la validation, ceci permet de constater comment les portraits validés diffèrent des portraits originels.

Pour montrer le passage des étapes précédentes à celles de la rédaction et de la validation des portraits individuels, un des trois portraits présentés en annexe est celui du représentant Jean.

Plusieurs éléments des portraits individuels validés sont présentés, sous une forme condensée, dans le chapitre IV, lorsqu'il est pertinent de le faire, parce qu'on y analyse ces éléments.

f) Étape du classement des répondants

Les résultats de cette étape ont déjà été présentés, pour l'essentiel, dans le chapitre III.

g) Rédaction des portraits-synthèse et compilation par catégories

Les quinze tableaux de fréquences absolues et de fréquences relatives de chacune des neuf cellules ont été condensés en trois tableaux globaux pour l'ensemble des cellules et sont présentés dans le chapitre IV. Ces tableaux globaux constituent les neuf dernières colonnes des tableaux 34, 35 et 36 à la fin du chapitre IV.

Quand c'est utile de le faire, certaines parties de certaines de ces neuf dernières colonnes de ces tableaux globaux sont extraites et présentées sous forme de tableaux statistiques spécifiques dans le chapitre IV.

Le texte d'un des quatre portraits-synthèse est en annexe. Pour illustrer le passage des portraits individuels validés aux portraits-synthèse, le portrait-synthèse présenté est celui de la cellule à laquelle appartiennent les trois répondants dont les portraits individuels validés sont aussi en annexe.

Plusieurs éléments des portraits-synthèse sont présentés, sous une forme condensée, dans le chapitre IV, lorsqu'il est pertinent de le faire.

h) L'analyse globale

Tout ce qui concerne cette dernière étape de la méthodologie est présenté dans le chapitre IV.

2 - Plan du chapitre IV

L'analyse globale des résultats suivra l'ordre tracé par les dix-neuf questions déjà énoncées au chapitre III. Par conséquent, cette analyse globale comporte cinq sections:

- 1) Les variables considérées par les vendeurs.
- 2) Les stratégies et les tactiques des vendeurs.
- 3) Les relations entre les variables considérées et les stratégies et tactiques de vente.
- 4) L'établissement de la stratégie et des tactiques de vente.
- 5) Les résultats de la recherche par rapport au modèle conceptuel originel.

Une section additionnelle sera intercalée entre les quatrième et cinquième sections mentionnées ci-dessus afin de présenter les trois tableaux globaux qui condensent les quinze tableaux statistiques de fréquences absolues et relatives de chaque répondant et de chaque cellule.

B - LES VARIABLES CONSIDÉRÉES PAR LES VENDEURS

Dans cette section, nous apporterons des réponses aux quatre premières questions de l'analyse globale qui ont trait au premier objectif de la thèse, soit «Mieux connaître et mieux comprendre les variables que les vendeurs expérimentés considèrent avant d'établir leur stratégie de vente et leurs tactiques de vente».

1 - Question 1: Quelles sont les variables que les vendeurs expérimentés considèrent avant d'établir leur stratégie et leurs tactiques de vente?

Selon l'analyse horizontale, les vendeurs peuvent considérer six variables avant une interaction. Les cinq premières concernent le contexte de la visite et le client que le représentant rencontrera: ce sont les variables du contexte-client. La sixième variable, c'est l'objectif. Voici les définitions de ces variables ainsi que les valeurs qu'elles peuvent prendre:

a) Concurrence: c'est la mention par le vendeur qu'il y a ou qu'il n'y a pas de concurrent(s) qui rivalise(nt) contre lui chez le client qu'il rencontrera. Cette variable prend une des deux valeurs suivantes:

1) Présence de concurrence: j'affronte au moins un concurrent chez ce client.

2) Pas de concurrence: je n'ai pas de concurrent chez ce client.

b) Familiarité avec le client: c'est la mention par le vendeur du degré auquel il connaît déjà le client. Deux valeurs sont possibles:

1) Client peu ou pas connu: je rencontre ce client pour la première fois, je ne le connais pas ou je le connais à peine.

2) Client connu: j'ai déjà rencontré ce client, je le connais bien ou très bien, c'est un client que j'ai depuis un certain temps.

c) État de la situation: c'est quand le vendeur décrit le contexte chez le client comme lui étant plus ou moins favorable. Cette variable prend une des trois valeurs suivantes:

1) Situation favorable, facile: le contexte m'est favorable, le client est de mon côté, c'est une situation que je trouve facile.

2) Situation défavorable, difficile: le contexte m'est défavorable, le client est négatif ou hostile, c'est une situation que je trouve difficile.

3) Situation neutre: le contexte n'est ni favorable ni défavorable, le client est neutre, c'est une situation que je trouve ni facile ni difficile.

d) Importance du client: c'est l'allusion que le vendeur fait à la taille actuelle ou potentielle du client. Il y a deux valeurs possibles:

1) Client important: c'est un gros client actuellement ou c'est un client qui a un gros potentiel et qui peut devenir important pour moi.

2) Client peu, moyennement important: c'est un petit client ou un client moyen ou c'est un client dont le potentiel n'est pas important.

e) Étape du processus: c'est la mention par le vendeur de l'étape du processus de vente à laquelle il en est rendu avec le client. Cette variable prend une des quatre valeurs suivantes:

1) Proposition soumise: une solution a. déjà été présentée au client ou une proposition lui a déjà été soumise.

2) Informations demandées: le client s'est dit intéressé et il a demandé des informations sur nos produits et/ou nos prix ou, il a demandé une étude de ses besoins.

3) Besoins analysés: les besoins du client ont été identifiés ou analysés et il est intéressé à une proposition ou à une démonstration ou à poursuivre l'étude de ses besoins.

4) Vente réalisée: le client a déjà acheté, la vente a été fermée.

f) Objectif: c'est le résultat que le vendeur veut atteindre au cours de la visite au client. La variable prend une des cinq valeurs suivantes:

1) Préparer de nouvelles affaires: faire des progrès dans la réalisation d'une vente, préparer l'obtention d'une commande ou la

signature d'un contrat, obtenir des informations utiles pour développer de nouvelles affaires.

2) Maintenir les relations: entretenir les bonnes relations existantes ou le bon contact déjà établi avec un client, lui montrer qu'on s'occupe de lui, protéger notre position chez lui, garder le contact.

3) Établir des relations: commencer une nouvelle relation avec un client potentiel, faire un premier contact positif, compléter la première étape d'un processus qui permettra éventuellement de réaliser une vente ou d'obtenir un nouveau client.

4) Obtenir une commande: décrocher pendant la visite une nouvelle commande, finaliser une vente au client, obtenir un résultat tangible immédiat en termes de ventes, faire signer un contrat.

5) Améliorer une situation insatisfaisante: régler une plainte formulée par le client, améliorer immédiatement ou graduellement une situation jugée insatisfaisante par le représentant comme une créance en retard ou une baisse des ventes ou des relations difficiles, reconquérir le terrain perdu en tout ou en partie.

2 - Question 2: À quelle fréquence les représentants expérimentés considèrent-ils chacune des variables identifiées précédemment et combien en considèrent-ils avant une interaction?

Le tableau 1 présente les fréquences relatives et absolues des variables considérées par les vendeurs expérimentés avant l'interaction. On voit dans le tableau 1 que les vendeurs ne considèrent pas nécessairement chacune des cinq variables du contexte-client avant chaque interaction. Par contre, on voit que la variable objectif prend

une seule valeur par visite et qu'elle en prend une dans toutes les visites.

Comme le nombre de variables du contexte-client considérées par les vendeurs varie selon les interactions, le tableau 1 contient trois autres informations:

1) Nombre de dimensions du contexte et client: c'est le nombre de variables du contexte-client mentionnées par le vendeur avant une même interaction. Ce nombre varie de zéro à cinq.

2) Moyenne de contexte/visite: c'est le nombre moyen de variables du contexte-client considérées par visite.

3) Total de contextes différents: c'est le nombre de variables différentes du contexte-client considérées dans l'ensemble des visites.

Le tableau 1 permet de constater que les vendeurs parlent de la concurrence avant 36% des visites. Ils mentionnent qu'ils font face à de la concurrence avant 35% des visites et qu'ils n'ont pas de concurrents avant 1% des visites.

Les vendeurs mentionnent leur degré de familiarité avec le client avant la presque totalité des visites, soit avant 92% des visites. Avant 28% des visites, ils disent ne pas connaître le client ou peu le connaître alors qu'ils disent le connaître avant 63% des visites.

L'état de la situation est une variable à laquelle les représentants font allusion avant 47% des interactions. Ils parlent de situation favorable avant 20% des visites, de situation difficile avant 26%, et de situation neutre avant 1%.

Tableau 1: Les variables considérées avant une interaction par l'ensemble des vendeurs (cellule T)

	n	Z des visites	Z des reponses
CONTEXTE & CLIENT			
Présence de concurrence	58	35	14
Pas de concurrence	1	1	0
sous-total	59	36	14
Client peu ou pas connu	47	28	11
Client connu	104	63	25
sous-total	151	92	36
Situation favorable, facile	33	20	8
Situation defav., difficile	43	26	10
Situation neutre	1	1	0
sous-total	77	47	18
Client important	42	25	10
Client peu, moyennement imp.	12	7	3
sous-total	54	33	13
Proposition soumise	10	6	2
Informations demandées	38	23	9
Besoins analysés	18	11	4
Vente réalisée	9	5	2
sous-total	75	45	17
TOTAL	416	253	98
OBJECTIF			
Préparer nouvelles affaires	59	36	
Maintenir les relations	23	14	
Etablir des relations	37	22	
Obtenir une commande	22	13	
Améliorer situation insatisf.	24	15	
TOTAL	165	100	
NOMBRE DE DIMENSIONS DU CONTEXTE ET CLIENT			
Aucune dimension	5	3	
Une dimension	20	12	
Deux dimensions	67	41	
Trois dimensions	47	28	
Quatre dimensions	24	15	
Cinq dimensions	2	1	
TOTAL	165	100	
Moyenne de contexte/visite	2.5		
Total de contex. différents	5		

Les vendeurs parlent de l'importance du client avant 33% des visites. Ils qualifient le client d'important avant 25% des visites et de peu ou moyennement important avant 7%.

L'étape du processus de vente est une variable mentionnée avant 45% des interactions. Les vendeurs disent que 23% des visites se situent au début du processus de vente à l'étape où le client a demandé des informations, 11% à l'étape où ses besoins ont déjà été analysés, 6% à celle où une proposition a déjà été soumise et 5% à l'étape où la vente a déjà été réalisée.

Les représentants parlent de l'objectif de la visite avant toutes les interactions. Cet objectif est de préparer de nouvelles affaires dans 36% des interactions, d'établir des relations dans 22%, d'améliorer une situation insatisfaisante dans 15%, de maintenir les relations dans 14% et, finalement, d'obtenir une commande dans 13% des interactions.

Il apparaît clairement que le nombre de variables que les vendeurs considèrent, avant d'établir leur stratégie et leurs tactiques de vente dans une interaction, est limité. En effet, le nombre moyen de variables considérées est de 3.5 par visite (soit 2.5 variables du contexte-client en plus de l'objectif). On peut voir, au tableau 34, que ce nombre varie de 2.5 à 4.1 selon les représentants.

Le tableau 1 montre aussi que le nombre de variables du contexte-client qui sont considérées est égal à zéro ou un dans 15% des visites, à deux dans 41%, à trois dans 28%, à quatre dans 15% et à cinq dans 1%.

Il ressort aussi du tableau 1 que le nombre de variables différentes qui sont considérées avant l'interaction est limité puisqu'il est égal à six seulement pour l'ensemble des 165 interactions étudiées (soit les cinq variables du contexte-client en plus de l'objectif). On peut voir, au tableau 34, que le nombre de variables différentes mentionnées par chaque représentant dans ses quinze visites varie de quatre à six selon les représentants.

3 - Question 3: Y a-t-il des différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement aux variables considérées avant une interaction? Si oui, quelles sont ces différences?

Le tableau 2 présente un relevé des fréquences relatives et absolues des variables considérées avant l'interaction pour chaque classe d'efficacité de chaque entreprise (cellules X-1, X-2, Z-1, Z-2) et pour chaque classe d'efficacité au total (cellules T-1 et T-2).

Tableau 2: Les variables considérées avant une interaction par les vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)

	n				X des visites				X des réponses			
	X-1	X-2	Z-1	T-1	X-1	X-2	Z-1	T-1	X-1	X-2	Z-1	T-1
CONTEXTE & CLIENT												
Présence de concurrence	25	23	2	8	27	31	56	51	7	18	36	34
Pas de concurrence	0	1	0	0	-0	1	0	2	0	0	0	1
sous-total	25	24	2	8	27	32	56	53	7	18	36	36
Client peu ou pas connu	14	5	8	20	22	25	31	11	27	44	29	28
Client connu	27	35	21	21	48	56	60	78	70	47	64	62
sous-total	41	40	29	41	70	81	91	89	97	91	93	90
Situation favorable, facile	13	14	1	5	14	19	29	31	3	13	19	21
Situation défav., difficile	19	13	7	4	26	17	42	29	23	9	35	19
Situation neutre	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1
sous-total	32	27	8	10	40	37	71	60	27	22	53	41
Client important	23	8	5	6	28	14	51	18	17	13	37	16
Client peu, moyennement imp.	2	6	1	3	3	9	4	13	3	7	4	10
sous-total	25	14	6	9	31	23	56	31	20	20	41	26
Proposition soumise	0	0	2	8	2	8	0	0	7	18	3	9
Informations demandées	0	0	13	25	13	25	0	0	43	56	17	28
Besoins analysés	0	0	8	10	8	10	0	0	27	22	11	11
Vente réalisée	0	0	7	2	7	2	0	0	23	4	9	2
sous-total	0	0	30	45	30	45	0	0	100	100	40	50
TOTAL	123	105	75	113	198	218	274	233	251	251	263	243
OBJECTIF												
Préparer nouvelles affaires	16	11	17	15	33	26	36	24	57	33	44	29
Maintenir les relations	4	11	2	6	6	17	9	24	7	13	8	19
Etablir des relations	7	3	6	21	13	24	16	7	20	47	17	27
Obtenir une commande	9	10	0	3	9	13	20	28	0	7	12	14
Améliorer situation insatisf.	9	10	5	0	14	10	20	22	17	0	19	11
TOTAL	45	45	30	45	75	90	101	99	101	100	100	100
NOMBRE DE DIMENSIONS DU CONTEXTE ET CLIENT												
Aucune dimension	1	4	0	0	1	4	2	9	0	0	1	4
Une dimension	12	5	0	3	12	8	27	11	0	7	16	9
Deux dimensions	11	14	16	26	27	40	24	31	53	58	36	44
Trois dimensions	10	16	13	8	23	24	22	36	43	18	31	27
Quatre dimensions	11	6	1	6	12	12	24	13	3	13	16	13
Cinq dimensions	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4	0	2
TOTAL	45	45	30	45	75	90	99	100	99	100	100	99
Moyenne de contexte/visite	2.7	2.3	2.5	2.5	2.6	2.4						
Total de contex. différents	4	4	5	5	5	5						

On constate qu'il n'y a pas de différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne aussi bien pour ce qui est du nombre moyen de variables considérées par visite que du nombre de variables différentes considérées au total et que de la fréquence à laquelle elles le sont. Cependant, il y a des différences pour ce qui est de la fréquence à laquelle certaines d'entre elles prennent certaines valeurs.

En effet, pour ce qui est du nombre moyen de variables considérées par visite, il n'y a pas vraiment de différence entre les représentants à efficacité moyenne et ceux à efficacité élevée dans l'entreprise X (3.7 vs 3.3). Il n'y en a aucune dans l'entreprise Z (3.5 vs 3.5) et pratiquement pas au total (3.6 vs 3.4).

En ce qui concerne le nombre de variables différentes considérées au total, il n'y a aucune différence entre les représentants moyens et les représentants forts, aussi bien dans l'entreprise X (nombre de cinq) que dans l'entreprise Z (nombre de six) et qu'au total (nombre de six).

Relativement aux fréquences auxquelles les variables sont considérées, elles sont les mêmes chez les deux catégories de représentants. Il n'y a pas de différences assez importantes pour valoir d'être retenues, à l'exception de la variable «importance du client» dans l'entreprise X. Celle-ci est mentionnée dans 56% des visites par les vendeurs moyens de X par rapport à 31% par les vendeurs forts (significatif à 2%).

En ce qui concerne les fréquences relatives des valeurs prises par les variables considérées, on observe certains écarts notables entre les deux catégories de représentants. Dans l'entreprise X, les ven-

deurs moyens mentionnent plus souvent que les forts que le client n'est pas connu (31% des visites vs 11%: significatif à 2%) et que le client est important (51% vs 18%: significatif à 0.1%).

Dans l'entreprise Z, les vendeurs plus efficaces mentionnent moins souvent que les moyens que le client est connu (47% vs 70%: significatif à 5%). Les vendeurs plus efficaces ont plus souvent l'objectif d'établir des relations (47% vs 20%: significatif à 2.8%) et moins souvent celui de préparer de nouvelles affaires (57% vs 33%: significatif à 4.6%).

Cependant, au total pour les deux entreprises, il y a un seul écart notable entre les deux catégories de représentants: les forts disent moins souvent que les moyens que le client est important (16% vs 37%: significatif à 0.2%).

4 - Question 4: Y a-t-il des différences entre les vendeurs des deux entreprises relativement aux variables considérées avant une interaction? Si oui, quelles sont ces différences?

Le tableau 3 donne les fréquences absolues et relatives des variables considérées pour les vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z) avant une interaction.

On voit qu'il n'y a pas de différence entre les vendeurs des deux entreprises étudiées en ce qui concerne le nombre moyen de variables considérées par visite ni en ce qui concerne le nombre de variables différentes considérées au total. Mais il y en a relativement à la fréquence à laquelle elles sont considérées et relativement à la fréquence à laquelle elles prennent diverses valeurs.

Tableau 3: Les variables considérées avant une interaction par les vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)

	n		Z des visites		Z des reponses	
	X	Z	X	Z	X	Z
CONTEXTE & CLIENT						
Présence de concurrence	48	10	53	13	21	21
Pas de concurrence	1	0	1	0	0	0
sous-total	49	10	54	13	21	21
Client peu ou pas connu	19	28	21	37	8	8
Client connu	62	42	69	56	27	27
sous-total	81	70	90	93	35	35
Situation favorable, facile	27	6	30	8	12	12
Situation défav., difficile	32	11	36	15	14	14
Situation neutre	0	1	0	1	0	0
sous-total	59	18	66	24	26	26
Client important	31	11	34	15	14	14
Client peu, moyennement imp.	8	4	9	5	4	4
sous-total	39	15	43	20	18	18
Proposition soumise	0	10	0	13	0	0
Informations demandées	0	38	0	51	0	0
Besoins analysés	0	18	0	24	0	0
Vente réalisée	0	9	0	12	0	0
sous-total	0	75	0	100	0	0
TOTAL	228	188	253	250	100	100
OBJECTIF						
Préparer nouvelles affaires	27	32	30	43		
Maintenir les relations	15	8	17	11		
Établir des relations	10	27	11	36		
Obtenir une commande	19	3	21	4		
Améliorer situation insatisf.	19	5	21	7		
TOTAL	90	75	100	101		
NOMBRE DE DIMENSIONS DU CONTEXTE ET CLIENT						
Aucune dimension	5	0	6	0		
Une dimension	17	3	19	4		
Deux dimensions	25	42	28	56		
Trois dimensions	26	21	29	28		
Quatre dimensions	17	7	19	9		
Cinq dimensions	0	2	0	3		
TOTAL	90	75	101	100		
Moyenne de contexte/visite	2.5	2.5				
Total de contex. différents	4	5				

En effet, pour ce qui est du nombre moyen de variables considérées par visite, il n'y a aucune différence entre les deux entreprises: c'est 3.5 (soit 2.5 variables du contexte-client en plus de l'objectif). Pour ce qui est du nombre de variables différentes considérées au total, il y a un écart qui est toutefois petit: ce nombre est égal à cinq dans l'entreprise X et à six dans l'entreprise Z.

Il y a cependant des écarts notables relativement à la fréquence à laquelle les variables sont considérées: les représentants de X considèrent plus souvent que ceux de Z la concurrence (54% des visites vs 13%: significatif à 0.04%), l'état de la situation (66% vs 24%: significatif à 0.04%) et l'importance du client (43% vs 20%: significatif à 0.2%). Les vendeurs de X ne considèrent jamais l'étape du processus de vente alors que ceux de Z la considèrent toujours (0 vs 100%: significatif à 0.04%).

En ce qui concerne les fréquences relatives des valeurs prises par les variables considérées, on observe certains écarts notables. Les représentants de X disent plus souvent que ceux de Z qu'ils affrontent de la concurrence (53% vs 13%: significatif à 0.04%), que la situation est facile (30% vs 8%: significatif à 0.04%) ou difficile (36% vs 15%: significatif à 0.28%). Ils ont moins souvent l'objectif d'établir des relations (11% vs 36%: significatif à 0.04%). Ils ne mentionnent jamais aucune des quatre étapes possibles du processus de vente alors que ceux de Z mentionnent l'étape des informations demandées dans 51% des visites (0 vs 51%: significatif à 0.04%) et celle des besoins analysés dans 24% (0 vs 24%: significatif à 0.04%).

C - LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES DES VENDEURS

Dans cette section, nous répondrons aux neuf questions #5 à 13 de l'analyse globale. Ces neuf questions concernent le deuxième objectif de la thèse, soit «Mieux connaître et mieux comprendre les stratégies et les tactiques des vendeurs expérimentés».

1 - Question 5: Quelles sont les tactiques des vendeurs expérimentés?

a) Les tactiques de vente

Selon l'analyse horizontale, les tactiques de vente que les vendeurs prévoient utiliser dans les interactions sont les suivantes:

1) Efforts et disponibilités personnels du représentant: «Je suis disponible, j'agis rapidement, je fais des efforts visibles pour satisfaire le client, je lui démontre que je me soucie de ses intérêts et que je m'occupe activement de lui».

2) Attentions personnelles: «Je dis des choses qui font plaisir au client et je lui parle de sujets qui l'intéressent personnellement, je le remercie, j'évite les sujets qui lui déplaisent, je lui manifeste des attentions personnelles, je fais preuve de gentillesse, je l'invite au restaurant».

3) Écoute et cueillette d'information: «Je demande au client les informations dont j'ai besoin. Je le questionne pour en apprendre plus sur ses besoins, ses problèmes, sa personnalité. Je l'écoute attentivement. Je sonde le terrain, je le laisse parler et se vider le coeur».

4) Choix du bon moment: «Je choisis ou j'attends le moment approprié pour parler au client de ce que je veux lui parler ou pour faire ce que je veux faire, je le prends par surprise ou à l'improviste quand il ne s'y attend pas».

5) Acquiescence: «Je fais ce que le client veut, je lui dis ce qu'il veut entendre, je le flatte, pour gagner ses faveurs ou bien le disposer».

6) Suggestions-conseils: «Je suggère au client des changements à sa façon d'opérer ou aux produits qu'il achète (ou à son équipement) pour réduire ses coûts ou améliorer son efficacité. Je lui donne des conseils en emballage (ou en traitement de l'information). Je lui présente de nouvelles idées».

7) Relations avec des tiers: «Je rencontre d'autres personnes que l'acheteur chez le client, comme, par exemple, des gens de la production ou du marketing».

8) Qualité-compétence: «Je démontre au client ou je lui souligne, la qualité, la supériorité de mes produits ou de ma compagnie ou ma compétence personnelle, je lui montre les avantages distinctifs pour lui de faire affaire avec ma compagnie».

9) Contingence-indétermination: «J'ignore ce que je dirai ou ferai exactement au cours de la rencontre et j'en déciderai sur place selon ce qui se produira ou selon l'inspiration du moment».

10) Service régulier: «J'accomplis les activités habituelles d'un service normal au client comme donner des informations ou des précisions, assurer le suivi des visites précédentes, régler des modalités de facturation, s'occuper des détails, faire remplir des formules ou des contrats, remettre une liste de prix, des échantillons ou une brochure».

11) Intimité: «J'essaie de devenir l'ami personnel du client, de développer des relations intimes avec lui, de créer un lien humain étroit».

12) Contradiction: «Je m'oppose au client, je le remets à sa place, je lui fais des reproches, je fais le contraire de ce qu'il veut».

13) Révision des prix: «Je fais réduire le niveau de nos prix pour les rendre compétitifs avec ceux des concurrents».

14) Négociation: «Je discute avec le client pour en arriver à un arrangement mutuellement satisfaisant dans lequel chacun fait des concessions».

15) Nombre de fournisseurs: «Je propose au client de modifier le nombre de ses fournisseurs principaux, soit de le hausser pour m'y inclure, soit de la baisser pour accroître ma part de marché».

16) Ouverture: «Je m'exprime sans détour, je ne camoufle pas, je ne cache pas, je fais preuve de transparence et de franchise, je m'excuse, j'avoue des erreurs ou des lacunes».

17) Fermeté-agressivité: «Je me comporte de façon énergique avec le client, je lui dis directement et fermement ce que je veux obtenir de lui, je fais preuve d'agressivité, je m'exprime vigoureusement, j'insiste».

18) Changement de préférence: «Je tente de modifier l'opinion du client, de ~~changer sa~~ préférence envers un produit pour l'amener à en choisir un autre plus récent, plus gros, plus cher, plus complet ou meilleur».

19) Proposition-justification: «Je présente et j'explique au client une proposition qui lui recommande une solution ou un équipement, qui repose sur une étude de ses besoins et qui justifie ce qui est proposé».

20) Rassurer: «Je rassure le client que ce qui lui a été proposé est adéquat, je réduis le risque qu'il perçoit dans l'achat ou le changement proposé, j'élimine ou je diminue ses doutes ou son incertitude que ce qui a été proposé est réalisable ou rentable».

- 21) Dirigeant-expert-conseil: «Je me fais accompagner d'un dirigeant ou d'un expert-conseil de la compagnie ou de l'extérieur».
- 22) Preneurs de décision: «J'identifie ou j'essaie de rencontrer ceux qui ont l'autorité ou le pouvoir de prise de décision chez le client».
- 23) Adaptation: «Je dis ou je montre au client que ce qui lui est proposé est effectivement adapté à sa situation et correspond à ses besoins».
- 24) Démonstration: «Je montre physiquement le produit au client, je le fais fonctionner en sa présence, je le lui fais essayer en le lui expliquant».
- 25) Insécuriser: «Je fais peur au client, je le mets mal à l'aise, je sème le doute dans son esprit».
- 26) Professionnalisme-neutralité: «Je parle et j'agis comme un consultant objectif, j'affiche un professionnalisme neutre d'expert-conseil sans faire d'efforts de vente évidents».
- 27) Esquisse de solutions: «Je détermine pendant la visite et je présente au client une idée générale, un aperçu de la solution probablement adéquate».
- 28) Référence-témoignage: «Je fais référence à un autre client avec des besoins semblables qui est satisfait de notre solution, je m'appuie sur son témoignage, je lui fais rencontrer le client».

Les portraits individuels validés et les portraits-synthèse font ressortir que, dans leurs tactiques de vente, tous les vendeurs disent ne pas faire de vente à pression. Ils disent que c'est incompatible avec leur genre de vente et que vendre à pression nuirait à leur image professionnelle. Ils n'essaient pas de tromper leurs clients. Ils veulent que les clients aient confiance en eux. Ils disent que leurs

tactiques sont honnêtes. Cela ne signifie pas que les vendeurs sont des livres ouverts pour les clients. Leurs tactiques de vente ne sont pas nécessairement toutes directes ni transparentes. Si elles l'étaient toutes, les représentants disent qu'ils auraient plus de difficultés à influencer leurs clients.

Les vendeurs ne veulent pas que les clients voient tout leur jeu, que les clients réalisent qu'ils se sont bien préparés pour les influencer. Ils ne veulent pas que les clients s'aperçoivent de leur ferme intention de les influencer, de les amener à faire ou penser ce qu'ils veulent qu'ils fassent ou pensent. Les vendeurs désirent que les clients pensent qu'ils se comportent spontanément et naturellement avec eux.

Les vendeurs jugent important d'être honnêtes avec les clients. Ce qu'ils leur disent est vrai. Ils sont vraiment intéressés à les aider. Ils disent ce qu'ils pensent même si cela contredit les clients. Selon les vendeurs, les clients doivent respecter leur opinion comme eux respectent la leur. Les vendeurs ne disent pas aux clients qu'ils ont raison s'ils ont tort. Ils estiment que les clients ne les respecteraient pas s'ils acquiesçaient toujours avec ce que les clients disent. Ça ne signifie pas que les vendeurs ne sont pas diplomates. Comme ils le disent, il y a une différence entre être diplomate et être menteur ou trompeur.

Les vendeurs disent ne pas essayer d'épater leurs clients en se montrant autrement qu'ils sont en réalité. Ils s'efforcent de projeter une image sérieuse et d'inspirer confiance par leur professionnalisme. Ils veulent développer une relation de coopération avec leurs clients.

Dix des onze représentants n'essaient pas d'établir des liens très personnalisés avec leurs clients. Ils s'efforcent de développer de bonnes relations professionnelles d'affaires, et non des relations intimes, avec leurs clients. Ceci n'exclut pas que certains clients peuvent devenir de vrais amis. Mais les vendeurs ne cherchent pas systématiquement à établir de tels liens étroits. Ceux-ci se créent tout seuls, naturellement, avec certains clients.

b) Les rôles sous-jacents aux tactiques de vente

La rédaction et la validation des portraits individuels ont permis au chercheur de se rendre compte que 27 des 28 tactiques se regroupent naturellement en six catégories distinctes selon le rôle qui leur est sous-jacent. Un rôle, c'est plus fondamental qu'une tactique de vente. C'est quelque chose que certaines tactiques de vente partagent en commun et que les autres tactiques ne partagent pas. Un rôle différencie certaines tactiques de l'ensemble des autres tactiques.

La notion de rôle a émergé après l'analyse horizontale, lors de la rédaction des premiers portraits individuels quand le chercheur a voulu synthétiser en deux ou trois paragraphes l'essentiel des tactiques de vente de chaque représentant. Les rôles sont apparus après l'identification, la définition et la comparaison des tactiques de vente comme, en quelque sorte, les facteurs ressortent, dans l'analyse factorielle, à partir des dimensions auxquelles ils sont sous-jacents.

Par exemple, les tactiques de changement de préférence, de proposition-justification, de démonstration et de référence-témoignage partagent en commun la caractéristique qu'elles consistent à fournir au client des raisons d'acheter ce que le représentant veut lui vendre, à

persuader directement le client. Le rôle de vendeur est sous-jacent à ces quatre tactiques. Un autre exemple, ce sont les tactiques d'attentions personnelles et d'acquiescence qui ont en commun la caractéristique qu'elles servent à faire plaisir au client, à créer un climat amical favorable à de bonnes relations entre le vendeur et le client. Le rôle de communicateur amical est sous-jacent à ces deux tactiques.

Six rôles ont donc été identifiés. Le tableau 4 présente ces six rôles ainsi que les tactiques auxquelles chacun est sous-jacent. On voit que le rôle de vendeur est sous-jacent à douze tactiques, soit à 43% des 28 tactiques distinguées. Les rôles de cueilleur d'informations et de communicateur amical sont, chacun, sous-jacents à quatre tactiques, soit à 14% des 28 tactiques.

Tableau 4: Les rôles sous-jacents aux tactiques de vente (cellule T)

Nom du rôle	Tactiques auxquelles il est sous-jacent		noms
	nombre	% des 28 tactiques	
vendeur	12	43	choix du bon moment, qualité-compétence, révision des prix, nombre de fournisseurs, fermeté-agressivité, changement de préférence, proposition-justification, rassurer, adaptation, démonstration, insécuriser, référence-temoignage.
cueilleur d'informations	4	14	écoute-cueillette d'informations, relations avec des tiers, preneurs de décision, contingence-indetermination.
fournisseur de service	2	7	efforts-disponibilité personnels, service régulier.
communicateur amical	4	14	attentions personnelles, acquiescence, intimité, ouverture.
conseiller	3	11	suggestions-conseils, professionnalisme-neutralité, esquisse de solutions.
coordonnateur	2	7	dirigeant-expert-conseil, négociation.
TOTAL	27	96	

Trois tactiques se rattachent au rôle de conseiller, deux à celui de fournisseur de service et deux à celui de coordonnateur. Une seule

tactique, contradiction, ne se rattache à aucun des six rôles.

Nous allons maintenant donner la définition de chacun des six rôles telle qu'elle apparaît dans les portraits individuels validés.

1) «Dans mon rôle de vendeur, je convaincs les clients d'acheter ce que je veux leur vendre, je leur propose des solutions et je les justifie. Je présente des propositions bien articulées. Je ~~fais des~~ démonstrations convaincantes. Je prouve la valeur de mes recommandations et je les explique. Je dois aussi être capable de changer l'opinion du client quand celle-ci ne correspond pas à ce que je veux proposer comme solution. Je dois être capable de modifier ses préférences, de l'amener à acheter un produit différent de celui qu'il prévoyait, à choisir un produit plus récent, plus complet, plus cher ou meilleur. Je dois changer sa préférence initiale pour les produits d'un concurrent en préférence pour les miens. Je donne au client des raisons pour acheter. Je lui souligne donc la qualité et la supériorité de mes produits et de ma compagnie. Je fais ressortir les avantages distinctifs pour lui de faire affaire avec nous».

2) «Mon rôle de cueilleur d'informations consiste à être bien renseigné sur les besoins, les problèmes et la situation du client. Dans ce rôle, je demande au client les informations dont j'ai besoin. Je le questionne pour en apprendre plus sur ses besoins, ses problèmes, sa personnalité. J'écoute attentivement ce qu'il dit. Je sonde le terrain, je me renseigne sur sa situation. Mieux je connais les besoins du client, mieux je peux les satisfaire et mieux je sais comment m'y prendre avec lui pour réussir à lui vendre.

Plus souvent qu'autrement, si je laisse parler le client et si je sais l'écouter, il va me donner lui-même, en s'exprimant, les moyens de lui faire la vente, les arguments pour le convaincre. C'est un rôle important car cela m'aide à faire un diagnostic adéquat des problèmes du client, à élaborer et lui proposer une solution efficace qui correspond vraiment à sa situation. Cela m'aide aussi à m'assurer que je ne perds pas mon temps avec un prospect qui ne justifie pas que je lui consacre des efforts de vente.

3) «En tant que fournisseur de service, j'effectue les activités habituelles que tout représentant doit accomplir auprès de ses clients comme remettre une liste de prix, une brochure, un manuel ou des échantillons, assurer le suivi des visites précédentes, donner des informations et des explications, confirmer une date, faire signer des formules ou un contrat. Cela fait partie des tâches normales de tout représentant. Il n'y a rien d'exceptionnel ni de fantastique là-dedans. Ce sont des choses qui doivent être faites, le client s'attend à cela et je le fais. Ça aide à garder le contact avec le client, à maintenir et renforcer les relations. Le service, c'est important pour le client.

Mais il ne suffit pas de fournir le service. Il faut aussi le démontrer, c'est-à-dire le faire de façon visible, de façon telle que le client se rend compte que je suis vraiment à son service, que je suis disponible et rapide. Par conséquent, je dis et je montre au client que j'essaie de le servir le mieux possible, que je fais beaucoup d'efforts pour le satisfaire, que je suis très disponible et que j'agis rapidement. J'essaie vraiment de satisfaire le client car je m'appuie ensuite sur cette satisfaction pour préparer de nouvelles

affaires ou pour obtenir des commandes. Si je satisfais le client, il me satisfera à son tour par ses achats et par ses recommandations à d'autres).

4) «Le rôle de communicateur amical consiste à favoriser la création et le maintien d'un climat interpersonnel positif et amical dans mes relations avec le client, à développer et entretenir de bonnes relations personnelles avec lui. Il ne s'agit pas de devenir un ami intime du client ni de développer des relations très personnalisées avec lui. Il s'agit plus simplement de lui faire plaisir personnellement en tant qu'être humain, de le mettre dans un état d'esprit tel qu'il trouve plaisant de faire affaire avec moi. La création d'un tel climat interpersonnel facilite souvent les relations d'affaire et favorise beaucoup la vente».

5) «En tant que conseiller, je trouve et je présente au client de nouvelles idées, des suggestions, des conseils qui l'aideront à améliorer ses opérations, à réduire ses coûts, à être plus efficace ou qui, à tout le moins, lui montreront que moi, en tant que représentant, je suis constamment à la recherche de telles idées et suggestions qui l'avantageront. Ce rôle de conseiller consiste aussi à projeter l'image d'un expert technique plutôt que celle d'un vendeur qui a quelque chose à vendre. Dans ce rôle, j'essaie d'être perçu par le client comme quelqu'un qui est là avant tout pour étudier ses besoins, poser un diagnostic objectif et trouver ensuite la meilleure solution pour son cas à lui. Ce rôle est fort utile car il me facilite la tâche de gagner le respect et la confiance du client et cela permet donc de mieux vendre éventuellement».

6) «Le rôle de coordonnateur consiste à faire le lien entre le client et les spécialistes disponibles et à assurer un contact direct entre le client et ces spécialistes. Les produits que je vends et les besoins que ces produits satisfont sont complexes et importants pour les clients. C'est pourquoi je dois fréquemment recevoir de l'aide et du support de spécialistes techniques. Je dois les utiliser judicieusement et bien coordonner leur travail avec le mien. Pour mieux assurer cette coordination, je peux mettre l'expert-conseil directement en contact avec le client. Me faire ainsi accompagner chez le client par un expert-conseil favorise une meilleure connaissance des besoins du client par l'expert-conseil et, donc, une meilleure relation entre les besoins du client et les ressources techniques disponibles capables d'aider à répondre à ses besoins. Ça contribue à mieux analyser et comprendre la situation du client, à mieux répondre à ses questions, à concevoir de meilleures solutions pour lui. Je vends une gamme étendue de produits compliqués et coûteux. Il m'est impossible de bien les maîtriser tous. C'est pourquoi il est indispensable, dans mon travail, de savoir identifier, utiliser et coordonner les ressources spécialisées disponibles».

2 - Question 6: Quelles sont les fréquences des tactiques des vendeurs expérimentés et combien y a-t-il de tactiques dans une interaction?

Le tableau 5 présente les fréquences relatives et absolues des tactiques de vente des vendeurs expérimentés pour l'ensemble des vendeurs (cellule T). Comme le nombre de tactiques de vente varie selon les interactions, le tableau contient trois autres informations:

- 1) Nombre de tactiques prévues: c'est le nombre de tactiques prévues dans une même interaction par le vendeur. Ce nombre varie d'un à sept.
- 2) Moyenne de tactiques/visite: il s'agit du nombre moyen de tactiques prévues par visite.
- 3) Total de tactiques différentes: c'est le nombre de tactiques différentes prévues dans l'ensemble des visites.

Tableau 5: Les tactiques de vente de l'ensemble des vendeurs (cellule T)

	n	% des visites	% des réponses
TACTIQUES PREVUES			
Efforts-disponibilité	40	24	9
Attentions personnelles	26	16	6
Ecoute-cueillette d'inf.	82	50	18
Choix du bon moment	15	9	3
Acquiescence	11	7	2
Suggestions-conseils	32	19	7
Relations avec tiers	13	8	3
Qualité-compétence	26	16	6
Contingence-indétermination	11	7	2
Service régulier	50	30	11
Intimité	6	4	1
Contradiction	4	2	1
Revision des prix	12	7	3
Négociation	7	4	2
Nombre de fournisseurs	8	5	2
Ouverture	10	6	2
Fermeté-agressivité	18	11	4
Changement de préférence	12	7	3
Proposition-justification	14	8	3
Rassurer	6	4	1
Dirigeant-expert-conseil	16	10	3
Preneurs de décision	6	4	1
Adaptation	7	4	2
Démonstration	8	5	2
Insecuriser	2	1	0
Professionalisme-neutralité	11	7	2
Esquisse de solutions	6	4	1
Reference-temoignage	7	4	2
TOTAL	466	283	102
NOMBRE DE TACTIQUES PREVUES			
Une tactique	21	13	
Deux tactiques	59	36	
Trois tactiques	38	23	
Quatre tactiques	30	18	
Cinq tactiques	11	7	
Six tactiques	4	2	
Sept tactiques	2	1	
TOTAL	165	100	
Moyenne de tactiques/visite	2.8		
Total de tactiqu. différentes	28		

On voit, dans le tableau 5, que la principale tactique de vente, écoute-cueillette d'informations, est prévue dans 50% des 165 visites et représente, à elle seule, 18% de toutes les tactiques. La seconde tactique la plus fréquente est prévue dans 30% des 165 visites et représente 11% de toutes les tactiques prévues. C'est la tactique service régulier.

Les quatre tactiques de vente suivantes constituent ensemble 28% de toutes les tactiques prévues. Les vendeurs comptaient adopter chacune d'elles dans 16% à 24% des 165 visites. Ce sont: efforts-disponibilité personnels (24%), suggestions-conseils (19%), attentions personnelles (16%), qualité-compétence (16%).

Cinq autres tactiques moins utilisées que les précédentes sont égales ensemble à 16% de toutes les tactiques que les représentants escomptaient adopter. Chacune était prévue dans 8% à 11% des visites. Il s'agit de: fermeté-agressivité (11%), dirigeant-expert-conseil (10%), choix du bon moment (9%), proposition-justification (8%), relations avec des tiers (8%).

Finalement, les 17 tactiques les moins fréquemment utilisées représentent ensemble seulement 29% des tactiques prévues. Chacune était prévue dans 1% à 7% des visites.

Le nombre de tactiques par visite est égal à 2.8 en moyenne. Les vendeurs comptent utiliser une seule tactique dans 13% des visites tandis qu'ils pensent en prendre deux dans 36% et trois dans 23% des visites. Un nombre de quatre tactiques est prévu dans 18% des visites et un nombre de cinq dans 7%. Il y a 3% des visites où six ou sept tactiques sont prévues.

Le total de 466 tactiques prévues comprend 28 tactiques différentes pour l'ensemble des vendeurs. Mais, comme le montre le tableau 34, ce nombre de tactiques différentes varie de neuf à dix-huit selon les vendeurs et est égal à treize en moyenne. Le nombre moyen de tactiques par visite, quant à lui, varie de 1.9 à 4.5 selon les vendeurs.

Le tableau 6 donne les fréquences relatives cumulatives des cinq principales tactiques de l'ensemble des vendeurs. Il en ressort clairement qu'un nombre restreint de tactiques différentes suffit à rendre compte de la majorité des tactiques prévues par les vendeurs.

En effet, on y voit que les cinq principales tactiques représentent ensemble 51% de toutes les tactiques prévues. C'est donc dire que, pour l'ensemble des vendeurs, 18% des tactiques représentent 51% de toutes les tactiques prévues. D'ailleurs, les deux tactiques les plus fréquentes (égales donc à 7% des 28 tactiques identifiées) comptent, à elles seules, pour 29% de toutes les tactiques prévues.

Tableau 6: Fréquence relative cumulative des cinq principales tactiques de l'ensemble des vendeurs (cellule T)

Nom de la tactique	% cumulatif des 28 tactiques différentes	% cumulatif des 466 tactiques prévues
Ecoute-cueillette d'informations	4	18
Service régulier	7	29
Efforts-disponibilité personnels	11	38
Suggestions-conseils	14	45
Qualité-compétence	18	51

Ce phénomène de concentration est encore plus marqué, évidemment, au niveau de chaque vendeur. On peut calculer, à partir des données du tableau 36, que les cinq principales tactiques de chaque vendeur

représentent, selon les vendeurs, de 50% à 84% de toutes ses tactiques prévues et en représentent 67% en moyenne.

Voyons maintenant les fréquences relatives des six rôles sous-jacents aux tactiques, telles que les illustre le tableau 7.

Le rôle de vendeur est mis en valeur dans 31% de toutes les tactiques prévues. Vient ensuite le rôle de cueilleur d'information que font ressortir 24% des tactiques prévues. Suit le rôle de fournisseur de service sur lequel sont axées 20% des tactiques prévues. Le rôle de communicateur amical est mis en valeur dans 11% des tactiques prévues. Dix pour cent des tactiques prévues font ressortir le rôle de conseiller et 5% sont axées sur celui de coordonnateur.

Tableau 7: Les rôles de l'ensemble des vendeurs (cellule T)

Nom du rôle	% des 28 tactiques	% des 466 tactiques prévues
Vendeur	43	31
Cueilleur d'informations	14	24
Fournisseur de service	7	20
Communicateur amical	14	11
Conseiller	11	10
Coordonnateur	7	5
TOTAL	96	101

On voit que les rôles de cueilleur d'informations et de fournisseur de service sont sous-jacents à des tactiques dont les fréquences sont élevées. En effet, les tactiques qui se rattachent à ces deux

rôles représentent 21% des 28 tactiques identifiées mais 44% des 466 tactiques prévues.

Les portraits individuels validés font ressortir les rôles principaux de chaque représentant. On y constate que chaque répondant a, en moyenne, 2.7 rôles principaux, ce nombre variant de deux à quatre selon les répondants.

Ainsi deux représentants ont cueilleur d'informations et vendeur comme rôles principaux. Deux autres ont les trois rôles principaux de cueilleur d'informations, de fournisseur de service et de communicateur amical. Chacune des sept combinaisons suivantes de rôles représente les rôles principaux d'un seul répondant:

- cueilleur d'informations et fournisseur de service
- cueilleur d'informations, fournisseur de service, vendeur et conseiller
- cueilleur d'informations, fournisseur de service, conseiller et communicateur amical
- cueilleur d'informations, conseiller et vendeur
- cueilleur d'informations, vendeur et coordonnateur
- fournisseur de service et vendeur
- fournisseur de service et conseiller

Ainsi, cueilleur d'informations est un des rôles principaux de neuf des onze répondants. Ce nombre est égal à sept pour fournisseur de service, à six pour vendeur, à quatre pour conseiller, à trois pour communicateur amical et à un seulement pour coordonnateur.

3 - Question 7: Y a-t-il des différences entre les représentants à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement aux tactiques de vente? Si oui, quelles sont ces différences?

Le tableau 8 présente les fréquences absolues et relatives des tactiques de vente pour les représentants de chaque niveau d'efficacité (cellules X-1, X-2, Z-1, Z-2, T-1 et T-2).

Relativement au nombre moyen de tactiques par visite, il n'y a pas de différence entre les deux cellules dans l'entreprise Z (2.8 vs 2.7). Il y a une différence réelle (significative à 0.04%) dans l'entreprise X où ce nombre moyen est de 2.3 pour les vendeurs moyens et de 3.4 pour les vendeurs forts. Il y a aussi une différence (significative à 0.28%), mais moins grande, pour l'ensemble des vendeurs entre les moyens (2.5) et les forts (3.1).

Pour ce qui est du nombre de tactiques différentes, il n'y a pas de différences entre les deux cellules de vendeurs, aussi bien chez X (16 vs 17) que chez Z (21 vs 21) et qu'au total (27 vs 28).

En ce qui concerne la fréquence des tactiques, on relève les différences suivantes. Les meilleurs de l'entreprise X prévoient utiliser dans une plus grande proportion de leurs visites que les moyens les trois tactiques d'efforts-disponibilité (44% des visites vs 24%), de choix du bon moment (22% vs 2%) et de fermeté-agressivité (24% vs 0%).

Cet écart de fréquences relatives pour la première tactique est toutefois dû au fait que le nombre moyen de tactiques par visite est plus élevé chez les forts que les moyens. En effet, efforts-disponibilité représente 13% des tactiques des forts et 11% chez les moyens.

Tableau B: Les tactiques de vente des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)

	n						% des visites						% des réponses					
	X-1	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2	X-1	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2	X-1	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2
TACTIQUES PREVUES																		
Efforts-disponibilité	11	20	3	6	14	26	24	44	10	13	19	29	11	13	4	5	8	9
Attentions personnelles	7	12	5	2	12	14	16	27	17	4	16	16	7	8	6	2	6	5
Ecoute-cuilllette d'inf.	18	22	15	27	33	49	40	49	50	60	44	54	17	14	18	21	18	18
Choix du bon moment	1	10	3	1	4	11	2	22	10	2	5	12	1	6	4	1	2	4
Acquiescence	1	7	3	0	4	7	2	16	10	0	5	8	1	5	4	0	2	3
Suggestions-conseils	13	16	0	3	13	19	29	36	0	7	17	21	13	10	0	2	7	7
Relations avec tiers	7	6	0	0	7	6	16	13	0	0	9	7	7	4	0	0	4	2
Qualité-compétence	4	8	4	10	8	18	9	18	13	22	11	20	4	5	5	8	4	6
Contingence-indetermination	6	4	0	1	6	5	13	9	0	2	8	6	6	3	0	1	3	2
Service regulier	15	21	4	10	19	31	33	47	13	22	25	34	14	14	5	8	10	11
Intimité	5	1	0	0	5	1	11	2	0	0	7	1	5	1	0	0	3	0
Contradiction	1	1	2	0	3	1	2	2	7	0	4	1	1	1	2	0	2	0
Revision des prix	4	8	0	0	4	8	9	18	0	0	5	9	4	5	0	0	2	3
Negotiation	4	1	0	0	6	1	9	2	7	0	8	1	4	1	2	0	3	0
Nombre de fournisseurs	6	2	0	0	6	2	13	4	0	0	8	2	6	1	0	0	3	1
Ouverture	1	4	2	3	3	7	2	9	7	7	4	8	1	3	2	2	2	3
Fermeté-agressivité	0	11	2	5	2	16	0	24	7	11	3	18	0	7	2	4	1	6
Changement de preference	0	0	5	7	5	7	0	0	17	16	7	8	0	0	6	6	3	3
Proposition-justification	0	0	4	10	4	10	0	0	13	22	5	11	0	0	5	8	2	4
Rassurer	0	0	1	5	1	5	0	0	3	11	1	6	0	0	1	4	1	2
Dirigeant-expert-conseil	0	0	9	7	9	7	0	0	30	16	12	8	0	0	11	6	5	3
Preneurs de decision	0	0	2	4	2	4	0	0	7	9	3	4	0	0	2	3	1	1
Adaptation	0	0	3	4	3	4	0	0	10	9	4	4	0	0	4	3	2	1
Demonstration	0	0	4	4	4	4	0	0	13	9	5	4	0	0	5	3	2	1
Insecuriser	0	0	1	1	1	1	0	0	3	2	1	1	0	0	1	1	1	0
Professionalisme-neutralité	0	0	6	5	6	5	0	0	20	11	8	6	0	0	7	4	3	2
Esquisse de solutions	0	0	0	6	0	6	0	0	0	13	0	7	0	0	0	5	0	2
Reference-temoignage	0	0	2	5	2	5	0	0	7	11	3	6	0	0	2	4	1	2
TOTAL	104	154	82	126	186	280	230	342	274	279	247	312	102	101	98	101	101	101
NOMBRE DE TACTIQUES PREVUES																		
Une tactique	13	4	3	1	16	5	29	9	10	2	21	6	31	29	37	47	33	38
Deux tactiques	14	13	11	21	25	34	31	29	37	47	33	38	24	16	30	24	27	20
Trois tactiques	11	7	9	11	20	18	11	20	20	22	15	21	4	16	0	4	3	10
Quatre tactiques	5	9	6	10	11	19	0	7	3	0	1	3	0	7	3	0	1	3
Cinq tactiques	2	7	0	2	2	9	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0	0	2
Six tactiques	0	3	1	0	1	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sept tactiques	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	45	45	30	45	75	90	99	101	100	99	100	100						
Moyenne de tactiques/visite	2.3	3.4	2.7	2.8	2.5	3.1												
Total de tactiqu. différentes	16	17	21	21	27	28												

Par contre, pour les deux autres tactiques, l'écart n'est pas dû au nombre moyen de tactiques par visite. Choix du bon moment représente 6% des tactiques des forts et seulement 1% des tactiques des moyens. Pour fermeté-agressivité, ces chiffres sont 7% et 0%. Toute-

fois, on ne peut pas parler de différence réelle entre les deux cellules car fermeté-agressivité n'est employée que par un seul des trois vendeurs forts et 70% des occurrences de choix du bon moment chez les forts proviennent d'un seul des trois vendeurs forts.

Dans l'entreprise Z, on n'observe pas d'écart notable entre les deux cellules de représentants relativement à la fréquence des tactiques. Il en est de même au total pour les deux entreprises.

Les cinq principales tactiques des vendeurs moyens de X sont les mêmes que celles des vendeurs forts de X: écoute-cueillette d'informations, service régulier, suggestions-conseils, efforts-disponibilité personnels et attentions personnelles. Parmi ces cinq tactiques, il y en a deux qui n'ont pas le même rang dans les deux cellules, la troisième tactique de X-1 (suggestions-conseils) étant la quatrième de X-2 et la quatrième tactique de X-1 (efforts-disponibilité) étant la troisième de X-2.

Le phénomène se répète en partie seulement chez Z: trois mêmes tactiques se retrouvent dans les cinq principales de Z-1 et de Z-2, soit écoute-cueillette d'informations, changement de préférence et dirigeant-expert-conseil. Cependant, deux de ces trois tactiques ne se retrouvent pas au même rang dans les deux cellules: les deuxième (dirigeant-expert-conseil) et quatrième (changement de préférence) tactiques de Z-1 sont ex-aequo, au cinquième rang, chez Z-2.

Par contre, deux des cinq principales tactiques de Z-1, soit la troisième (professionnalisme-neutralité) et la quatrième (attentions personnelles), ne se retrouvent pas parmi les cinq principales de Z-2. À l'inverse, trois tactiques qui arrivent ex-aequo au deuxième rang chez Z-2 ne sont pas parmi les cinq principales de Z-1: qualité-

compétence, service régulier, proposition-justification.

Si on regarde les cinq principales tactiques des cellules T-1 et T-2, on voit que quatre d'entre elles se retrouvent dans les deux cellules et y occupent le même rang dans les deux cas. Ce sont les quatre premières tactiques soit, par ordre décroissant, écoute-cueillette d'informations, service régulier, efforts-disponibilité personnels, suggestions-conseils. La cinquième tactique est attentions personnelles chez les vendeurs moyens et qualité-compétence chez les vendeurs forts.

Si on regarde maintenant, au tableau 9, la fréquence relative cumulative (en % des tactiques) des cinq principales tactiques, on n'observe pas de différences notables entre les meilleurs et les moyens chez X (59% vs 62%), ni chez Z (51% vs 46%) ni au total (51% vs 50%). Ainsi, aussi bien chez les vendeurs à efficacité élevée que chez ceux à efficacité moyenne, un nombre restreint de tactiques suffit à rendre compte d'une proportion importante des tactiques prévues.

Tableau 9: Fréquence relative cumulative des cinq principales tactiques des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)

	1 cumu- lative des 28 tac- tiques diffe- rentes	% cumulatif du total de tactiques prévues					
		X-1	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2
Principale tactique	4	17	14	18	21	18	18
Deux principales tactiques	7	31	28	29	29	28	29
Trois principales tactiques	11	44	41	35	37	36	38
Quatre principales tactiques	14	55	51	41	45	43	45
Cinq principales tactiques	18	62	59	46	51	50	51

Le tableau 10 présente la fréquence des six rôles. On n'y décèle pas de différences réelles entre les cellules de représentants sauf en ce qui concerne un rôle, celui de vendeur, qui est plus souvent présent dans les tactiques des représentants à efficacité élevée que dans celles des représentants à efficacité moyenne, aussi bien dans l'entreprise X (24% vs 15% des tactiques prévues) que dans l'entreprise Z (42% vs 35%), et qu'au total (33% vs 24%).

Ainsi, le tiers des tactiques (33%) des représentants plus efficaces mettent en valeur le rôle de vendeur alors que seulement le quart (24%) des tactiques des représentants moyennement efficaces le font. Mais nous ne retenons pas comme notable cette différence de 9% car ce serait contraire à la règle énoncée (à l'étape 10 de la méthodologie) d'un écart d'au moins 20% entre deux proportions pour qu'une différence soit retenue comme notable.

Tableau 10: Les rôles des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)

Nom du rôle	Z des tactiques prévues					
	X-1	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2
Vendeur	15	24	35	42	24	33
Cueilleur d'informations	30	21	20	25	26	23
Fournisseur de service	25	27	9	13	18	20
Communicateur amical	14	17	12	4	13	11
Conseiller	13	10	7	11	10	11
Coordonnateur	4	1	13	6	8	3
TOTAL	101	100	96	101	99	101

Ajoutons qu'une comparaison des portraits individuels validés montre que 67% des représentants à efficacité élevée (soit quatre sur six répondants) comptent le rôle de vendeur comme un de leurs rôles principaux alors que seulement 40% des représentants à efficacité moyenne (soit deux sur cinq répondants) sont dans cette situation.

4 - Question 8: Y a-t-il des différences entre les représentants des deux entreprises relativement aux tactiques de vente? Si oui, quelles sont ces différences?

Le tableau 11 présente les fréquences absolues et relatives des tactiques de vente pour les représentants de chaque entreprise.

Relativement au nombre moyen de tactiques par visite, il n'y a pas de différence entre les deux entreprises (2.9 vs 2.8). Pour ce qui est du nombre de tactiques différentes, il y a une différence assez importante entre les deux entreprises: le nombre de X (17) est inférieur de 29% à celui de Z (24).

En ce qui concerne la fréquence des tactiques, il y a quatre différences importantes: les représentants de X prévoient utiliser dans une plus grande proportion de leurs visites que ceux de Z les trois tactiques d'efforts-disponibilité (34% vs 12%: significatif à 0.1%), suggestions-conseils (32% vs 4%: significatif à 0.04%), service régulier (40% vs 19%: significatif à 0.38%).

Les représentants de Z prévoient utiliser dans une plus grande proportion de leurs visites que ceux de X la tactique de dirigeant-expert-conseil (21% vs 0%: significatif à 0.04%).

Les cinq principales tactiques de vente des vendeurs de X sont, dans un ordre décroissant, écoute-cueillette d'informations (prévue

Tableau 11: Les tactiques de vente des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)

	n		X des visites		Z des reponses	
	X	Z	X	Z	X	Z
TACTIQUES PREVUES						
Efforts-disponibilite	31	9	34	12	12	4
Attentions personnelles	19	7	21	9	7	3
Ecoute-cueillette d'inf.	40	42	44	56	16	20
Choix du bon moment	11	4	12	5	4	2
Acquiescence	8	3	9	4	3	1
Suggestions-conseils	29	3	32	4	11	1
Relations avec tiers	13	0	14	0	5	0
Qualite-competence	12	14	13	19	5	7
Contingence-indetermination	10	1	11	1	4	0
Service regulier	36	14	40	19	14	7
Intimite	6	0	7	0	2	0
Contradiction	2	2	2	3	1	1
Revision des prix	12	0	13	0	5	0
Negociation	5	2	6	3	2	1
Nombre de fournisseurs	8	0	9	0	3	0
Ouverture	5	5	6	7	2	2
Fermete-agressivite	11	7	12	9	4	3
Changement de preference	0	12	0	16	0	6
Proposition-justification	0	14	0	19	0	7
Rassurer	0	6	0	8	0	3
Dirigeant-expert-conseil	0	16	0	21	0	8
Preneurs de decision	0	6	0	8	0	3
Adaptation	0	7	0	9	0	3
Demonstration	0	8	0	11	0	4
Insecuriser	0	2	0	3	0	1
Professionalisee-neutralite	0	11	0	15	0	5
Esquisse de solutions	0	6	0	8	0	3
Reference-temoignage	0	7	0	9	0	3
TOTAL	258	208	285	278	100	98
NOMBRE DE TACTIQUES PREVUES						
Une tactique	17	4	19	5		
Deux tactiques	27	32	30	43		
Trois tactiques	19	20	20	27		
Quatre tactiques	14	16	16	21		
Cinq tactiques	9	2	10	3		
Six tactiques	3	1	3	1		
Sept tactiques	2	0	2	0		
TOTAL	90	75	100	100		
Moyenne de tactiques/visite	2.9		2.8			
Total de tactiqu. differentes	17		24			

dans 44% des visites), service régulier (40%), efforts-disponibilité personnels (34%), suggestions-conseils (32%) et attentions personnelles (21%). Les cinq principales tactiques des vendeurs de Z sont, dans un ordre décroissant, écoute-cueillette d'informations (prévue dans 56% des visites), dirigeant-expert-conseil (21%), qualité-compétence (19%), service régulier (19%) et proposition-justification (19%).

Si on compare les cinq principales tactiques des vendeurs des deux entreprises, on voit que deux tactiques se retrouvent dans les deux listes, soit écoute-cueillette d'informations, qui se retrouve au premier rang dans les deux entreprises, et service régulier qui arrive au troisième rang chez Z et au deuxième rang chez X.

Comme le montre le tableau 12, les cinq principales tactiques représentent 60% des tactiques prévues par les vendeurs de X, soit une proportion plus importante que chez Z où elles sont égales à 49% des tactiques prévues.

Tableau 12: Fréquence relative cumulative des cinq principales tactiques des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)

	Z cumula- tif des 28 tactiques différen- tes	X cumulatif du total de tactiques prévues	
		X	Z
Principale tactique	4	16	20
Deux principales tactiques	7	30	28
Trois principales tactiques	11	42	35
Quatre principales tactiques	14	53	42
Cinq principales tactiques	18	60	49

Le tableau 13 porte sur l'importance relative des six rôles dans les deux entreprises. On y voit que deux rôles sont pratiquement aussi présents dans les tactiques des vendeurs de X que dans celles des vendeurs de Z: cueilleur d'informations et conseiller. Un rôle est plus présent chez Z que chez X, soit le rôle de vendeur sous-jacent à 39% des tactiques de Z et à 21% seulement de celles de X. Deux rôles sont plus présents chez X que chez Z, soit ceux de fournisseur de service (26% vs 11%) et de communicateur amical (14% vs 6%). Il s'agit

là, toutefois, de différences qui ne satisfont pas notre critère d'un écart d'au moins 20% pour être retenues comme notables.

Tableau 13: Les rôles des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)

Nom du rôle	Z des tactiques prévues	
	X	Z
Vendeur	21	39
Cueilleur d'informations	25	23
Fournisseur de service	26	11
Communicateur amical	14	6
Conseiller	11	9
Coordonnateur	2	9
TOTAL	99	97

Ajoutons qu'une comparaison des portraits individuels validés fait ressortir que 83% des représentants de X (soit cinq sur six) comptent le rôle de fournisseur de service parmi leurs rôles principaux mais que c'est le cas de seulement 40% des représentants de Z (soit deux sur cinq). Le rôle de vendeur, quant à lui, figure parmi les rôles principaux de 80% des représentants de Z (soit quatre sur cinq) et de seulement 33% des représentants de X (soit deux sur six).

Un examen comparatif des portraits-synthèse permet de dégager quelques différences entre les vendeurs de X et ceux de Z relativement aux liens personnalisés avec leurs clients, et relativement à l'utilisation de la pression dans les tactiques de vente. Voyons ces différences.

En ce qui a trait à la raison donnée pour appuyer l'énoncé que la vente à pression est incompatible avec leur genre de vente, les vendeurs de X disent que c'est parce qu'ils sont en relations constantes et suivies avec les clients et ceux de Z parce qu'ils sont des conseillers, pas seulement des vendeurs.

De plus, les vendeurs de Z disent ne pas s'imposer si le client est réticent à collaborer avec eux. Ils disent qu'il y a tellement de clients déjà bien disposés envers ce qu'ils vendent, que ce serait une perte de temps pour eux que d'investir leurs efforts là où la probabilité de succès est faible. Mieux vaut investir leur temps et leurs efforts là où la probabilité de succès est bonne. Ce ne sont pas les occasions qui manquent. De même, si le client n'a pas un besoin réel des produits, tout de même assez coûteux, qu'ils vendent, ils n'essaient pas de lui vendre de l'équipement inutile trop gros pour lui. Ils le confient aux gens de la compagnie qui vendent l'équipement plus modeste adapté à sa situation.

On a vu à la question de recherche #5 que les vendeurs des deux entreprises disent ne pas essayer d'établir des liens très personnalisés avec leurs clients. Les vendeurs de Z ajoutent que, de toutes façons, ce serait difficile pour eux d'établir des liens très personnalisés avec les clients puisqu'ils ne peuvent pas entretenir des relations régulières suivies avec un même client, étant donné la fréquence d'achat assez basse dans leur industrie. De plus, s'ils devenaient copains avec les clients, ceux-ci les appelleraient trop souvent et ça leur ferait perdre du temps.

Même si cinq des six représentants de X disent, comme ceux de Z, qu'ils n'essaient pas d'établir des liens très personnalisés avec leurs clients, les portraits-synthèse permettent de se rendre compte d'une nuance entre les vendeurs des deux entreprises relativement à cet aspect: les vendeurs de X apparaissent avoir des relations plus amicales avec leurs clients que ceux de Z.

Ainsi, les vendeurs de X disent aimer développer des relations amicales et familières avec les clients. Ce n'est pas essentiel dans leurs tactiques de vente mais cela facilite leur travail. C'est plus agréable et intéressant de rencontrer des clients qui sont devenus des copains, qui sont plus que de simples relations d'affaires. Pour les vendeurs de X plus que pour les vendeurs de Z, les clients peuvent devenir des gens avec qui ils échangent et avec qui ils discutent d'autres sujets que seulement les affaires.

Pour les vendeurs de X, les clients peuvent devenir des collègues de travail comme les gens avec qui ils travaillent à la compagnie X. La différence avec leurs collègues de X, c'est que les clients et les vendeurs ne travaillent pas pour la même entreprise. Les vendeurs disent être d'un côté en tant que représentants tandis que leurs clients sont de l'autre côté, dans une autre entreprise. Mais les deux, client et vendeur, travaillent ensemble.

Il y a des clients que les vendeurs de X fréquentent à l'extérieur du travail parce qu'ils ont le même âge et qu'ils sont devenus des amis personnels. Et il y a d'autres clients avec qui ils s'entendent bien et avec qui ils vont manger au restaurant mais qu'ils ne fréquentent pas en dehors du travail: ils ont des relations amicales avec eux mais ce ne sont pas des amis personnels.

Il est beaucoup plus rare que de tels liens d'amitié se créent entre les vendeurs de Z et leurs clients. Comme les vendeurs de Z disent prendre leur travail à coeur et vouloir aider les clients, il est inévitable que des liens d'amitié se tissent avec certains clients. Mais cela se produit rarement. Quand cela arrive, c'est après que la vente soit réalisée.

5 - Question 9: Quelles sont les stratégies de vente des représentants expérimentés?

Les portraits individuels validés ont permis d'identifier cinq stratégies de vente différentes: développement, courtoisie, prospection, fermeture, plainte-situation insatisfaisante. Pour définir chacune de ces stratégies, nous présenterons dans les pages qui suivent un sommaire des descriptions qui apparaissent dans les portraits-synthèse des quatre cellules X-1, Z-1, X-2 et Z-2.

Nous rappelons au lecteur intéressé à un compte-rendu plus complet qu'il trouvera en annexe la description des stratégies de trois vendeurs différents, telle qu'elle apparaît dans leurs trois portraits individuels validés. Il trouvera aussi en annexe la description des stratégies de vente de la cellule à laquelle appartiennent ces trois représentants, telle qu'elle apparaît dans le portrait-synthèse de cette cellule. Rappelons aussi que l'annexe contient également un sommaire des éléments stratégiques propres à chaque représentant.

a) Sommaire des stratégies de vente de la cellule X-1

1) Dans ma stratégie de courtoisie, j'essaie de renforcer encore plus les bonnes relations personnelles que j'entretiens avec mes clients. Plus je les renforce, plus j'ai de chances d'obtenir des commandes importantes et régulières. Ils préfèrent faire affaire avec un fournisseur dont le vendeur est un ami.

Je parle de choses et d'autres et j'en profite aussi pour montrer que je m'occupe du client et que je lui fournis un excellent service. D'ailleurs, certains clients importants sont tellement exigeants qu'il est crucial de les visiter régulièrement pour s'assurer qu'ils sont satisfaits et leur donner le service auquel ils s'attendent.

Je parle aussi de points reliés à la vente de mes produits. Tout en jasant, je reste en éveil et j'observe constamment afin de profiter de toute occasion qui pourrait se présenter ou de toute inspiration qui pourrait m'arriver.

2) Dans ma stratégie de développement, j'affronte toujours de la concurrence car mes clients ont au moins deux fournisseurs pour se protéger. Pour accroître mes ventes à un client, je dois donc en enlever aux concurrents ou obtenir les nouvelles affaires. Ma stratégie consiste d'abord à donner satisfaction au client et à lui inspirer confiance. Quand il est satisfait, cela me place en bonne position pour accroître ma part de marché chez lui.

J'étudie les besoins du client et je lui présente ensuite des suggestions adaptées à sa situation qui réduiront ses coûts ou amélioreront ses opérations. Jouer ce rôle d'expert-conseil me valorise aux yeux du client. Ça lui donne une bonne raison de faire affaire avec

moi plutôt qu'avec les concurrents. Cela me met, dans une certaine mesure, à l'abri de la compétition que je n'ai plus alors à affronter sur le terrain des prix seulement. Une bonne suggestion, qui n'est pas simpliste ni facilement imitable à meilleur prix par le concurrent, peut contribuer de façon décisive à accroître les ventes à un client, parce que celui-ci doit acheter mes produits pour l'appliquer ou parce que c'est une façon pour lui de me remercier.

Je montre aussi au client l'avantage de modifier le nombre de ses fournisseurs principaux soit de le réduire si j'en suis déjà un, soit de l'augmenter pour m'y inclure si je n'en suis pas un.

Si nos prix trop élevés m'empêchent d'accroître ma part de marché chez un client, je tente d'obtenir des informations sur les prix des concurrents afin de pouvoir ajuster nos prix en conséquence si c'est possible. Finalement, si cela ne marche pas, je ne lâche pas, je suis toujours présent et j'attends le bon moment qui finira bien par se produire.

3) Dans la grande majorité des cas où j'utilise la stratégie de fermeture, j'ai de la concurrence et je ne suis pas certain d'obtenir la commande puisque nous sommes deux concurrents capables d'offrir les mêmes produits avec à peu près la même qualité. Le prix est un facteur crucial pour obtenir une commande, surtout s'il s'agit d'un gros volume.

Ma stratégie, c'est d'abord de présenter des prix concurrentiels. Pour y parvenir, je peux avoir à réduire mes prix originels, à négocier avec ma compagnie et le client pour arriver à des conditions acceptables pour les deux parties. Comme mes prix ne peuvent pas toujours être aussi concurrentiels que je le désire, je compte aussi, pour

obtenir la commande, sur l'établissement de relations amicales, sur la réputation de ma compagnie, sur la satisfaction du client, sur mes suggestions pour réduire ses coûts ou améliorer son emballage, sur les efforts qu'il voit que je fais pour bien le servir et sur la formalisation de son processus de commande.

4) Dans la stratégie de plainte-situation insatisfaisante, si c'est le client qui demande à me rencontrer à cause d'une plainte, je m'en occupe le plus tôt possible et je me rends rapidement chez lui. Une plainte qui traîne plusieurs jours n'inspire pas confiance au client.

J'écoute attentivement pour bien comprendre le problème à l'origine de la plainte et je prends ensuite les moyens appropriés pour le régler au plus vite. Quand le client est aussi responsable que nous du problème, je négocie avec lui pour en arriver à une entente acceptable pour les deux parties. Je lui demande de faire des concessions et je suis prêt, moi aussi, à en faire. S'il s'agit d'une plainte typique où toute l'erreur est de notre côté, alors je reconnais notre responsabilité et je prends rapidement action pour corriger la situation. J'en profite souvent aussi pour parler d'autres affaires pour accroître mes ventes, une fois que j'ai réglé la plainte.

Quand je constate que nos ventes à un client ont cessé ou ont diminué, je m'efforce de les remonter mais cela prend du temps pour regagner le terrain perdu. Ma stratégie consiste d'abord à garder de bonnes relations avec l'ancien bon client, puis à savoir pourquoi nos ventes baissent.

Une fois que je connais les causes, j'agis en conséquence. Ce peut être de réviser mes prix pour les rendre plus concurrentiels ou de rassurer le client sur la qualité de notre service ou de lui rappeler

que la grève n'était pas notre faute et que nous offrons une qualité et un service meilleurs que son fournisseur actuel. Il y a des cas où il n'y a rien à faire parce que nos prix ne peuvent pas être compétitifs. Alors j'accepte la baisse des ventes et je travaille à empêcher la situation de se détériorer.

5). Ma stratégie de prospection consiste à écouter attentivement le client, à recueillir des informations sur ses besoins et sa situation, à observer activement ses produits, son usine, ses emballages actuels. J'essaie de produire une impression favorable. J'essaie ensuite de présenter au client une idée nouvelle pour réduire ses coûts ou améliorer son emballage. Je sais être patient.

b). Sommaire des stratégies de vente de la cellule Z-1

1) Ma stratégie de courtoisie consiste à prendre des nouvelles du client, à jaser avec lui, à lui montrer que je m'occupe de lui et que je me tiens au courant de ses affaires, à me comporter de façon agréable avec lui, à lui faire plaisir, à faire les activités habituelles d'un service normal.

2) Ma stratégie de développement peut être utilisée auprès de clients dont j'ai déjà identifié et analysé, au moins en partie, les besoins et qui se sont déjà montrés intéressés à recevoir une proposition. Elle est aussi utilisée auprès de clients dont je n'ai pas encore étudié la situation mais qui ont demandé à me rencontrer pour discuter de leurs besoins de nouvel équipement ou de logiciel. Je l'utilise également auprès de clients à qui j'ai déjà soumis une proposition et qui n'ont pas encore acheté. Le processus de vente nécessite quelques visites.

pour être complété, étant donné l'importance des montants en jeu, le rôle crucial que l'informatique joue dans les opérations du client et les changements que la solution proposée entraîne souvent chez lui.

Il s'agit de clients que je connais, avec qui j'ai déjà établi une relation ou de clients qui font déjà affaires avec ma compagnie. Presque tous ont déjà un système installé et pensent soit à le remplacer par un nouveau système, soit à le compléter par de l'équipement additionnel ou de nouveaux logiciels.

Après de clients dont je n'ai pas encore étudié les besoins, ma stratégie est simple: j'essaie d'en savoir plus. Même si j'ai déjà une bonne idée du genre d'équipement requis par un client, je peux fort bien avoir besoin de mieux préciser ma connaissance de ses besoins.

Souvent je me fais accompagner d'un de nos informaticiens-conseil ou de quelqu'un d'une firme externe de programmation. Ceci permet de mieux répondre aux questions, souvent techniques, du client et de mieux étudier ses besoins, son installation actuelle ou ses programmes existants. Quand nous avons déjà fait le même type d'installation ailleurs, cela nous facilite la tâche parce que nous savons mieux, en partant, en quoi consistent ses besoins. Cela impressionne le client alors. C'est sur la base des informations ainsi recueillies que je pourrai par la suite décider ce que je proposerai. Je présenterai au client les solutions possibles, j'en discuterai avec lui et nous retiendrons celle qui lui convient le mieux.

Je ne me contente pas de réagir à la demande du client pour des informations ou pour une étude de ses besoins. J'en profite pour découvrir ou créer des occasions de nouvelles affaires soit directement au moyen de questions bien formulées, soit de façon détournée en insé-

curisant le client en jouant à l'expert-conseil désintéressé, soit passivement en laissant le client s'ouvrir par une écoute attentive.

Quand je recommande une solution précise au client, je ne me contente pas de la présenter. Je fais ou je fais faire, par des experts de ma compagnie ou de l'extérieur ou par un autre client, une démonstration de la solution recommandée afin d'en prouver les avantages et afin d'établir la supériorité de nos produits sur ceux de la concurrence et ainsi justifier notre prix plus élevé. Cela montre aussi que la solution fonctionne bien et peut s'installer rapidement sans difficulté ou que les logiciels appropriés au cas du client existent déjà.

Si le client croit qu'une autre solution est moins coûteuse, je tente de le faire changer d'idée en lui présentant une analyse des deux options qui lui montre que ma solution est en fait moins dispendieuse ou plus rentable pour lui. Si le client a des hésitations à acheter, je l'interroge pour identifier ses objections et je tente de les éliminer ensuite. Si une proposition a été soumise et que le client tarde à se décider, je le visite pour accélérer son processus de décision.

3) Dans la stratégie de plainte-situation insatisfaisante, ce peut être le client qui demande à me rencontrer à cause d'une plainte. Quand c'est une situation que je trouve insatisfaisante, c'est moi qui prends l'initiative de la visite.

Ma stratégie consiste d'abord à identifier les facteurs qui sont à l'origine de la plainte ou qui ont causé la situation insatisfaisante. Je fais cela en questionnant le client et, surtout, en écoutant attentivement ses réponses et ce qu'il a à me dire. Puis, je prends les actions qui élimineront ces facteurs et empêcheront la situation de se perpétuer ou de se reproduire. Je trouve et j'applique une solution

qui rendra le client heureux. Je profite aussi de la visite pour essayer d'identifier des nouveaux besoins, des occasions intéressantes de nouvelles affaires.

Je m'efforce de réduire la tension qui existe avant de passer à la solution du problème. J'établis d'abord un bon climat en gardant mon calme, en compatissant, en écoutant. C'est encore plus important dans le cas d'une plainte et quand ma compagnie est dans le tort. Alors, je donne raison au client et j'essaie de le convaincre de ne pas transmettre sa plainte plus haut chez nous. Dans les situations insatisfaisantes où c'est le client qui a tort, je peux être ferme et ne rien céder.

4) Quand j'utilise la stratégie de prospection, c'est presque toujours le client potentiel qui prend l'initiative de la rencontre, qui demande à recevoir la visite d'un représentant pour avoir plus d'informations sur nos systèmes parce qu'il veut soit acheter un ordinateur pour la première fois, soit compléter ou remplacer son installation actuelle, soit une étude de ses besoins, soit des informations sur nos produits ou nos prix. Je fais d'abord une qualification préliminaire du prospect au téléphone pour m'assurer qu'il veut investir dans l'informatique. J'essaie aussi de savoir quand et combien.

Si ça vaut la peine de me déplacer, je me rends chez lui pour mieux le qualifier, pour mieux me renseigner sur ses besoins, ses objectifs, ses opérations, ses critères d'achat. J'apprends qui est impliqué dans la décision, quand et comment le client veut s'équiper et combien il pense investir. J'agis comme un consultant envers les besoins du client, je recueille des informations, j'écoute, je ne fais pas de boniment de vente ni de tentative de vente, je tente de gagner

le respect du client et j'obtiens son engagement à poursuivre la relation. Quand je découvre que la personne avec qui j'ai rendez-vous n'a pas l'autorité de prendre la décision d'achat, je m'efforce d'identifier qui est le preneur de décision et j'essaie de le rencontrer soit pendant ma visite, soit au cours d'une visite ultérieure.

c) Sommaire des stratégies de vente de la cellule X-2

- 1) Dans ma stratégie de courtoisie, je travaille à renforcer mes relations avec le client afin qu'il se sente lié à moi et qu'il ne base pas ses décisions d'achat uniquement sur les prix. Je fournis du service au client, je me renseigne sur l'évolution de sa situation, j'essaie de mieux le connaître, je m'assure qu'il est satisfait. J'attends le moment propice pour tirer rapidement profit de toute occasion intéressante ou erreur du concurrent.
- 2) Presque tous mes clients ont au moins deux fournisseurs pour se protéger en cas de problèmes. Dans ma stratégie de développement, pour accroître mes ventes chez un client, je dois donc en enlever aux concurrents ou obtenir les nouvelles affaires du client et je dois ne pas en perdre en faveur de la concurrence. Dans ces visites, ma stratégie consiste à jouer le rôle d'un conseiller en présentant des suggestions destinées à réduire les coûts ou améliorer la productivité, à donner un bon service et des attentions personnelles aux clients dont je suis déjà le premier fournisseur et à les convaincre de réduire le nombre de leurs fournisseurs s'ils en ont plus que deux et, finalement, à solliciter avec persévérance ceux dont je suis deuxième ou troisième fournisseur, de telle sorte que, même si cela prend du temps, ils finissent par accroître la part de leurs achats chez moi en retour de mes efforts

et de ma présence régulière. Si c'est une question de prix, j'essaie de les faire ajuster pour être concurrentiel.

3) Dans le fond, j'aimerais fermer une nouvelle vente à chaque visite que je fais, mais ce n'est pas possible. Quoiqu'il en soit, ma stratégie de fermeture consiste d'abord à présenter un prix concurrentiel. Le prix est un facteur très important dans la décision du client, étant donné qu'il y a presque toujours au moins un concurrent capable d'offrir les mêmes produits avec à peu près la même qualité. Présenter un prix concurrentiel exige souvent que j'obtienne des informations sur le prix des concurrents et que je révisé à la baisse mon prix originel. Comme mon prix ne peut pas toujours être aussi concurrentiel que je le désire, je compte aussi sur les efforts que je fournis pour bien servir le client, sur ma disponibilité, ma rapidité d'exécution, la qualité du service que je fournis, la régularité de mes visites. Le client peut être prêt à payer un peu plus cher à cause de ces facteurs, en reconnaissance, en quelque sorte, de mes efforts pour bien le servir, à condition que l'écart de prix ne soit pas trop grand.

Il peut y avoir une relation d'entraide entre moi et l'acheteur. En tant que vendeur, je l'aide à bien faire son ouvrage. Lui aussi peut m'aider à bien faire le mien, s'il est satisfait de mon service. Ma stratégie comprend aussi l'établissement de relations amicales. Si j'ai de bonnes relations avec le client, j'ai plus de probabilités d'obtenir la commande ou, à tout le moins, une chance de re-soumissionner si mon prix est trop élevé. À qualité égale et à prix à peu près égal, le client aime mieux accorder sa commande à un ami qu'à quelqu'un d'autre.

Il arrive également que le client soit prêt à payer un peu plus cher parce que j'ai su mettre en valeur la qualité supérieure de nos produits ou le convaincre de ma compétence personnelle par mes judicieux conseils dans le passé, ou encore parce que je lui suggère un nouvel emballage plus coûteux mais mieux adapté à ses besoins. Une suggestion de changement qui réduira les coûts ou améliorera l'emballage, c'est un moyen efficace pour obtenir une commande puisqu'alors je donne au client une façon d'accroître sa rentabilité. Cela accroît aussi la confiance du client dans notre compagnie et montre que nous ne sommes pas seulement des faiseurs de prix mais aussi des experts en emballage.

4) Dans la stratégie de plainte-situation insatisfaisante, ce peut être le client qui demande à me rencontrer. Alors, j'agis rapidement; je me rends aussitôt que possible chez le client, avant que le problème ne s'aggrave et que le client ne prenne panique, je prends les moyens qu'il faut pour régler au plus vite le problème. Si le client est dans son droit, je lui donne raison et j'essaie de trouver une solution qui soit juste autant pour le client que pour ma compagnie. Je mentionne que le problème est une exception et qu'il ne faut pas généraliser.

Quand c'est une situation que je trouve insatisfaisante chez le client, c'est moi qui prends l'initiative de la visite. Ma stratégie, alors, pour regagner le terrain perdu chez d'anciens bons clients, consiste à connaître les causes de la baisse des ventes, savoir quel est l'écart entre mes prix et ceux des concurrents pour pouvoir réviser mes prix, vérifier si le fournisseur qui m'a remplacé donne une aussi bonne qualité que nous avec ses prix plus bas, solliciter agressivement le client, m'appuyer sur les bons services qu'on lui a rendus dans le

passé.

5) Ma stratégie de prospection consiste à me renseigner sur le client avant la visite, à me préparer pour pouvoir bien répondre à ses questions techniques et à apporter des échantillons au cas où. Pendant la visite, je le laisse parler le plus possible, je suis attentif et je me renseigne sur ses besoins, sa situation, sa personnalité et ses fournisseurs, son expérience, s'il connaît ma compagnie et ce qu'il en pense. Je suis éveillé et attentif.

J'essaie aussi de visiter son usine, d'observer sa machinerie, de voir ses emballages. Ceci m'en apprend plus sur ses besoins que de rester dans son bureau à lui poser des questions. Toutes ces informations m'aideront éventuellement pour convertir le prospect en client. Je tente d'obtenir des échantillons de ses emballages pour pouvoir soumissionner et pour les analyser en vue de lui faire éventuellement des suggestions qui réduiront ses coûts ou amélioreront ses opérations et lui montreront que je ne suis pas un simple vendeur de prix.

d) Sommaire des stratégies de vente de la cellule Z-2

1) Dans ma stratégie de courtoisie, je peux visiter le client à l'improviste sans rendez-vous. Je prends alors des nouvelles du client, je m'assure que tout va bien et qu'il est toujours satisfait de nous, je lui montre que je m'occupe de lui, je lui fais plaisir en étant là.

Chez un client qui reçoit la livraison d'un gros ordinateur, je n'ai pas besoin d'être là puisque les techniciens sont sur place. Mais je m'y rends pour sabler le champagne avec le client, montrer que je

suis intéressé, pour faire des relations publiques. Le client est content que je sois là. Ça lui montre que tout est mis en oeuvre pour qu'il soit satisfait et il l'apprécie. Quant j'aurai besoin de références dans son industrie, il sera plus porté à dire que ma compagnie et moi faisons du bon travail.

J'applique aussi la stratégie de courtoisie dans certaines visites que je préférerais ne pas faire comme, par exemple, le client potentiel qui recherche un ordinateur personnel, produit que je ne suis pas intéressé à vendre parce que cela prend trop de temps pour ce que ça rapporte. Je le visite quand même car il tient à recevoir la visite d'un représentant et il me faut penser à protéger l'image de service de ma compagnie dans le marché. Alors, ma stratégie consiste à ne pas trop m'impliquer, à faire rapidement ce que j'ai à faire, et à consacrer le moins de temps possible à la visite.

2) Ma stratégie de développement tient compte du fait que le processus de vente nécessite quelques visites pour être complété avec succès, étant donné l'importance des montants en jeu, le rôle crucial que l'informatique joue dans les opérations du client et les changements que la solution proposée entraîne souvent chez l'entreprise cliente. Ma stratégie consiste d'abord à recueillir des informations pour analyser et comprendre les besoins du client.

Quand j'ai déjà analysé les besoins et que j'ai déjà élaboré une solution apte à les satisfaire, je présente de façon convaincante la solution, je la justifie sur la base de mon analyse des besoins du client. Je lui démontre que le nouveau système satisfera mieux ses besoins ou qu'il fera des choses que le système actuel ne fait pas et qu'il est rentable de l'installer. Il s'agit essentiellement d'une

tâche de vente. Je peux aussi me faire accompagner d'un expert-conseil ou d'un patron.

Si nécessaire, je recueille aussi les informations additionnelles requises pour arriver à la configuration finale. Souvent, je dois aussi parler des méthodes possibles de financement, du plan de location et des sources financières autres que notre compagnie qui sont disponibles.

Je montre au client la valeur et la qualité des produits proposés, leur flexibilité et leurs capacités, l'aide technique, l'éducation et le personnel disponibles chez nous. Je fais ressortir les avantages additionnels pour lui de faire affaire avec ma compagnie. Je montre que ce que je lui recommande est effectivement la bonne solution adaptée à son cas. Il arrive aussi que je le fasse assister à une démonstration de l'équipement recommandé. Je n'hésite pas à dire franchement au client, si c'est le cas, que son équipement actuel ne fait plus l'affaire et qu'il doit être remplacé.

La stratégie de développement s'applique aussi dans les visites à des clients à qui une proposition a déjà été soumise au cours d'une visite précédente. Ma stratégie consiste alors à préciser certains aspects de la proposition afin de mieux convaincre le client, à le rassurer, à mieux justifier ce que j'ai préalablement proposé, à fournir des informations additionnelles pour répondre aux points qu'il a soulevés. J'ai parfois à répondre à toute une série de questions financières et techniques, relatives à la proposition. Il arrive que je doive fournir à la personne que je rencontre des façons convaincantes de présenter ma proposition à son patron.

Quand la proposition consiste en un nouveau système pour remplacer un ancien système, le client est souvent inquiet face à la conversion. Il me faut alors le rassurer que la conversion est une chose simple qu'il ne doit pas craindre, que ce n'est ni difficile ni dangereux. Je lui montre, par une démonstration, que les systèmes dont je lui parle fonctionnent bien et que les logiciels appropriés à son cas existent déjà. Ou je le rassure à l'aide d'un expert-conseil ou d'un document approprié. Ou, encore, je lui présente une analyse financière qui montre que c'est plus rentable que d'améliorer l'ancien système ou d'acheter un système usagé, deux options qui semblent parfois moins coûteuses à première vue.

Je peux amener le client visiter les installations de clients qui sont dans son industrie ou qui ont des besoins semblables aux siens et le faire assister à une démonstration de systèmes semblables à ceux dont je lui ai parlé. Je peux l'amener chez une maison de logiciels ou chez une firme de programmation qui a des «packages», compatibles avec notre équipement et capables de résoudre ses problèmes.

Une démonstration constitue une approche efficace pour convaincre le client, répondre à ses objections et obtenir son consentement à poursuivre les pourparlers. Car il voit concrètement comment le système fonctionne et ce qu'il peut faire. Je laisse le système et la démonstration parler seuls. C'est une façon très professionnelle et très crédible de vendre ma salade. Ça montre qu'on a une réponse à ses besoins et ça établit la valeur de nos produits. Ça peut faire ressortir à notre avantage les différences entre son équipement actuel et ce qu'on peut lui fournir ou entre nos concurrents et nous. Ça aide beaucoup à le persuader de payer plus cher que ce qu'il prévoyait ou

que ce que la concurrence a demandé car il voit tangiblement les avantages qu'il pourra tirer de notre système.

Je tiens compte de la concurrence mais je ne parle pas contre un concurrent à un client. Ce que je fais, c'est d'expliquer au client certains avantages de mes produits, avantages que je sais que les produits du concurrent n'ont pas, ce dont le client s'aperçoit lui-même sans que je le lui dise. Ou, je fais une démonstration et je suggère au client de demander une démonstration semblable au concurrent pour qu'il puisse juger de la valeur des deux produits. Le client verra alors que l'équipement du concurrent ne peut pas faire tout ce que le mien fait.

Le client peut me demander si mon équipement peut faire ceci ou cela, comme celui du concurrent. Si la réponse est oui, je ne donne pas un oui sec, j'élabore mon oui et j'explique comment mon équipement le fait mieux. J'explique sans faire allusion à la concurrence. Le client se rendra compte de lui-même que mon produit remplit telle ou telle fonction mieux que le concurrent. Si la réponse est négative, je demande au client quelle est l'importance réelle de cet aspect-là du produit. Le client se rend alors souvent compte que c'est un aspect bien secondaire.

Quelquefois, il me faut aussi parler au consultant du client pour lui expliquer mes produits parce qu'il est plus familier avec ceux des concurrents, ce qui l'amène à recommander ces derniers aux dépens des miens.

Quand le prix du concurrent est sensiblement moins élevé que le mien, je me renseigne pour savoir ce qu'il offre exactement. Le client se rend habituellement compte qu'il ne s'agit vraiment pas de la même

chose et que, s'il compare des pommes avec des pommes et non avec des oranges, l'écart de prix disparaît et même peut retourner en ma faveur.

Il me faut donc, assez souvent, travailler à changer l'opinion du client, lui montrer qu'il est mieux d'opter pour un meilleur système plus gros, plus récent ou plus coûteux que ce qu'il pensait à l'origine ou qu'il vaut mieux faire la conversion de ses logiciels en même temps plutôt que plus tard.

3) Ma stratégie de fermeture est presque une formalité. Les besoins du client ont déjà été analysés et une proposition complète a déjà été soumise et expliquée. Si elle ne l'a pas été, il ne reste qu'à en finaliser les détails et la forme définitive exacte, le client et moi nous étant déjà entendus sur ce qu'il achètera. Il ne reste qu'à signer le contrat pour finaliser la vente ou qu'à présenter la version formelle finale de la proposition en même temps que les contrats. Arriver ainsi à la dernière étape du processus de vente, surtout s'il s'agit d'un gros contrat, prend du temps et requiert plusieurs visites. C'est un travail de longue haleine qui peut se dérouler sur six mois ou même un an.

Mais il ne faut pas négliger cette dernière étape ni prendre pour acquis que la vente est réalisée. J'aime mieux me préparer comme si la signature du client n'était pas garantie. Le client peut tout-à-coup se mettre à douter de la valeur de la solution proposée. Il peut craindre de s'engager de façon irrémédiable. Car il s'agit souvent de montants importants, de l'ordre de 200 000\$ à 250 000\$. Les contrats peuvent avoir de deux à trois pouces d'épais. C'est une décision importante pour le client. À la dernière minute, il peut hésiter à signer immédiatement, vouloir vérifier tel ou tel aspect, se demander

s'il n'est pas mieux de changer des affaires et de commander d'autres choses en fait d'équipement. Alors je dois être prêt à répondre à toutes les objections possibles.

Je m'assure aussi que tout est correct, je confirme la date de livraison, je vois ce que je peux faire d'ici là et je résous les détails qu'il y a à résoudre. Je présente et j'explique exactement les contrats, leurs termes et conditions. Je rassure le client sur le bien-fondé de la solution proposée, je lui rappelle que c'est la bonne machine adaptée à sa situation maintenant et dans l'avenir. Parfois, si c'est utile, j'emmène un patron pour bien montrer au client qu'on est intéressé à son entreprise. Cela peut rassurer un client de parler avec quelqu'un d'un niveau hiérarchique plus élevé.

J'essaie de revenir avec les contrats signés en bonne et due forme. Parfois, le client, même s'il a décidé de signer les contrats, préfère les retourner quelques jours plus tard par courrier pour avoir le temps de les faire lire par une autre personne afin de bien s'assurer que tout est correct.

4) Ma stratégie de prospection consiste d'abord à effectuer une qualification préliminaire du client potentiel au téléphone. C'est presque toujours le client potentiel qui prend l'initiative de la rencontre. Il peut appeler spontanément chez nous sans qu'on l'ait directement sollicité auparavant.

Toutefois, une bonne partie des demandes provient de gens d'affaires qui ont vu nos produits à une exposition ou à un séminaire de ma compagnie qui ont été impressionnés favorablement et qui veulent en savoir plus. Assez souvent aussi, le client potentiel me contacte suite à une recommandation.

Le client potentiel envisage de s'informatiser pour accroître son efficacité ou il veut remplacer son équipement informatique actuel qui ne fait plus l'affaire ou il a déjà installé un de nos produits et il se dit intéressé à compléter son équipement actuel. Souvent, il connaît ses besoins et a une idée des ajouts qu'il veut faire mais sans savoir exactement en quoi ils devraient consister.

Après la qualification préliminaire, si ça vaut la peine de me déplacer, je rencontre le client potentiel et je me comporte avec lui comme quelqu'un qui n'a rien à vendre. Je me renseigne le mieux possible sur ses besoins et sa situation. Je le qualifie plus précisément. Je vérifie s'il est un preneur de décision, s'il est prêt à dépenser de l'argent et, si oui, quand et combien.

Dans cette rencontre, avant de donner au client les informations qu'il a demandées, je lui en demande. Je m'efforce d'en savoir assez sur lui pour pouvoir poser un bon diagnostic. Je le qualifie, je recueille rapidement assez d'informations pour savoir s'il vaut la peine de poursuivre mes efforts de vente.

J'essaie d'en apprendre sur la situation du client, sa perception de ses besoins, ses intentions, pourquoi il veut s'informatiser, la nature des applications qu'il veut informatiser, ses volumes d'affaires, comment il fonctionne présentement, les points sensibles qui le motivent. S'il en a une, je regarde son installation informatique et je me renseigne sur ce qu'il aime et n'aime pas dans cette installation.

J'essaie de savoir les produits envers lesquels le client penche comme solution, son attitude envers ma compagnie, ses craintes envers les changements à faire, la concurrence que j'affronte. Certains

clients ne veulent pas dire quel autre fournisseur ils envisagent. Mais, souvent, je parviens quand même à identifier mon concurrent, par les questions que le client me demande.

La plupart du temps, les clients sont coopératifs et s'efforcent de répondre le mieux possible à mes questions. Ils sont heureux de me rencontrer et ne demandent pas mieux que de me donner toutes les informations dont j'ai besoin.

Je me comporte en consultant qui s'informe et je montre, par mes questions, que je sais de quoi je parle. J'établis ma crédibilité auprès du client. Je montre que je suis compétent. Évidemment, je réponds aussi aux questions du client et je parle de nos produits et de leurs prix. Je ne fais pas que me renseigner. Je renseigne le client aussi. Si le client est un néophyte et si je juge qu'il en a besoin, je lui donne un petit cours d'informatique. J'explique ce qu'il y a à expliquer. Mais, le plus important, c'est de qualifier le client, de m'informer à fond sur lui, d'établir ma crédibilité.

Je peux alors rapidement établir la grosseur et le genre de système qui correspondent aux besoins du client et je lui en donne une idée générale. S'il s'avère un client potentiel intéressant, j'obtiens un engagement de sa part à poursuivre la démarche avec moi.

Même si c'est ma première rencontre avec le client, je n'hésite pas à essayer de le persuader de changer d'idée pour acheter un autre produit que celui qu'il considère si je pense que c'est ce qu'il faut faire. Mieux vaut agir tout de suite, dès le premier contact, si je veux le faire changer d'opinion plutôt que d'attendre des visites ultérieures.

Beaucoup de clients désirent être guidés. Ils sont conscients qu'ils ont besoin d'équipement et sont disposés à en acheter. Mais ils se sentent un peu perdus pour évaluer correctement ce qui conviendrait le mieux à leur entreprise parmi les nombreuses possibilités, ou ils sont inquiets de l'aspect financier des décisions à prendre. Si le client hésite, se pose des questions sur un de nos produits ou ne sait vraiment pas ce qu'il veut faire, je prends l'attitude de quelqu'un qui connaît ses produits et qui sait de quoi il parle afin de lui inspirer confiance et de l'aider à se décider.

Si le client potentiel est sur le point d'acheter d'un concurrent, je vends mes produits de façon positive, sans dénigrer la concurrence. J'essaie de mieux connaître les critères de décision, le processus d'achat qui sera suivi, les individus impliqués. Je demande au client ce qu'il aime et ce qu'il n'aime pas chez mes compétiteurs. Je m'efforce de savoir pourquoi il ne considère pas notre compagnie et ce que je dois faire pour qu'il nous considère. Ceci me permet de déterminer si ça vaut la peine pour moi d'investir du temps pour gagner sa clientèle. Je dis qu'on a un très bon produit, du très bon logiciel, qu'on est une compagnie respectable, qu'on peut faire du très bon travail. Si j'en ai, j'utilise les références que j'ai dans son domaine. Je fais tout cela de la façon la plus positive possible.

Il arrive que les faiblesses que le client reproche à nos produits ne tiennent pas debout, qu'il se soit fait bien remplir par un autre. Alors je rétablis la vérité et j'amène le client à s'engager que, si je suis capable de prouver que nos appareils n'ont pas ces faiblesses, il devra nous considérer sérieusement comme fournisseur possible. Je m'efforce de ne pas être agressif mais il arrive que je me montre plus

agressif que prévu si le client est vraiment obstiné et ne comprend pas que je suis là pour l'aider et non pour le tromper.

6 - Question 10: Quelles sont les fréquences des stratégies de vente des représentants expérimentés?

Le tableau 14 présente la fréquence de chacune des cinq stratégies pour l'ensemble des vendeurs. On y voit que la stratégie la plus fréquemment employée est la stratégie de développement qu'on retrouve dans 36% des interactions étudiées. La deuxième stratégie la plus fréquente est la stratégie de prospection: elle est employée dans 22% des visites. Les trois autres stratégies ont pratiquement la même importance relative puisque la stratégie de plainte-situation insatisfaisante est employée dans 15% des interactions, celle de courtoisie dans 14% et celle de fermeture dans 13%.

Tableau 14: Les stratégies de vente de l'ensemble des vendeurs (cellule T)

	n	% des visites
STRATEGIES		
Developpement	59	36
Courtoisie	23	14
Prospection	37	22
Fermeture	22	13
Plainte-situation insatisf.	24	15
TOTAL	165	100
Moyenne de strategie/visite	1	
Total de strat. differentes	5	

Un nombre restreint de stratégies suffit à rendre compte de la majorité des stratégies des vendeurs. Au total, il y a seulement cinq stratégies différentes. De plus, comme l'illustre le tableau 15, les deux principales stratégies représentent à elles seules 58% de toutes les stratégies adoptées dans les 165 interactions.

Tableau 15: Fréquence relative cumulative des stratégies de vente de l'ensemble des vendeurs (cellule V)

	% cumulatif des 5 stratégies différentes	% cumulatif des 165 stratégies adoptées
Principale stratégie	20	36
Deux principales stratégies	40	58
Trois principales stratégies	60	73
Quatre principales stratégies	80	87
Cinq stratégies	100	100

Les portraits individuels validés montrent que le nombre total de stratégies différentes utilisées par chaque vendeur dans l'ensemble de ses quinze visites est égal à 4.1 en moyenne et qu'il varie de trois à cinq selon les représentants. Les deux principales stratégies de chaque vendeur représentent, selon les vendeurs, de 53% à 87% de toutes les stratégies qu'il a utilisées et en représentent 73% en moyenne.

7 - Question 11: Y a-t-il des différences entre les représentants à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement aux stratégies de vente? Si oui, quelles sont ces différences?

Il n'y a pas de différences entre les représentants à efficacité moyenne et ceux à efficacité élevée pour ce qui est du nombre de stratégies différentes, comme on le constate au tableau 16. Ce nombre est le même pour les deux classes d'efficacité: il est égal à quatre chez Z et à cinq chez X et au total. Il n'y a, évidemment, pas de différences non plus relativement au nombre de stratégies par visite puisque, par définition, il y a une stratégie par visite et il y en a une seule.

Tableau 16: Les stratégies de vente des vendeurs à efficacité moyenne (cellules X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)

STRATEGIES	n						X des visites					
	X-2		Z-2		T-2		X-2		Z-2		T-2	
	X-1	Z-1	T-1	X-1	Z-1	T-1	X-1	Z-1	T-1	X-1	Z-1	T-1
Developpement	16	11	17	15	33	26	36	24	57	33	44	29
Courtoisie	4	11	2	6	6	17	9	24	7	13	8	19
Prospection	7	3	6	21	13	24	16	7	20	47	17	27
Fermeture	9	10	0	3	9	13	20	22	0	7	12	14
Plainte-situation insatisf.	9	10	5	0	14	10	20	22	17	0	19	11
TOTAL	45	45	30	45	75	90	101	99	101	100	100	100
Moyenne de strategie/visite	1	1	1	1	1	1						
Total de strat. differentes	5	5	4	4	5	5						

En ce qui concerne la fréquence des stratégies, il n'y a pas de différences prononcées au total entre les représentants à efficacité moyenne et ceux à efficacité élevée puisque l'écart le plus grand est de 15%: la stratégie de développement est employée dans 44% des interactions des vendeurs moyens et dans 29% de celles des vendeurs forts. Par contre, dans l'entreprise Z, on observe deux stratégies où il y a un écart notable entre moyens et forts: la stratégie de développement est présente dans 57% des visites des moyens et dans seulement 33% de celles des forts (significatif à 4.6%) tandis que celle de prospection est utilisée dans 47% des visites des forts et dans seulement 20% de celles des moyens (significatif à 2.8%).

Dans l'entreprise X, les représentants moyens utilisent peu la stratégie de courtoisie, soit dans seulement 9% des visites tandis que les vendeurs à efficacité élevée utilisent peu la stratégie de prospection, soit dans seulement 7% des interactions. Dans les deux cas, la validation a confirmé ce fait, les représentants forts expliquant que «j'en suis rendu à un point où j'ai déjà établi des relations avec la plupart des clients potentiels qu'il y'a dans le territoire qui m'a été confié».

Dans l'entreprise Z, la stratégie de fermeture est présente dans

seulement 7% des interactions des vendeurs à efficacité élevée et dans aucune interaction de ceux à efficacité moyenne.

La raison pour une fréquence aussi basse s'est avérée être la saisonnalité dans les deux cas, lors de la validation: «si les enregistrements avaient eu lieu à l'automne plutôt qu'au printemps et en été, la stratégie de fermeture aurait été plus présente ... car, plus on se rapproche de la fin de l'année financière, plus il est important pour moi de finaliser rapidement les ventes préparées au cours des mois précédents afin que les résultats se produisent pendant l'année en cours plutôt que l'année suivante».

Chez Z, les vendeurs moyens présentent aussi la caractéristique d'avoir utilisé la stratégie de courtoisie dans seulement 7% des visites et les vendeurs forts celle de n'avoir utilisé la stratégie de plainte-situation insatisfaisante dans aucune visite. Dans les deux cas, la validation a confirmé ce fait, sans que les vendeurs ne s'y attardent pour l'expliquer.

Le tableau 17 montre que, chez les moyens comme chez les forts, un nombre restreint de stratégies différentes réussit à rendre compte de la majorité des stratégies adoptées. Cette tendance est un peu plus prononcée chez les moyens que chez les forts. En effet, leurs deux principales stratégies représentent 56% des stratégies adoptées par les moyens de X et 48% de celles des forts. Au total, ces proportions sont de 63% pour les moyens et de 56% pour les forts. Chez Z, la principale stratégie des moyens représente 57% des stratégies qu'ils ont adoptées et cette proportion est de 47% chez les forts.

Si on regarde maintenant le contenu des stratégies, on n'observe pas de différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à

efficacité moyenne. En effet, une comparaison des deux portraits-synthèse de l'entreprise X ne permet pas de discerner de différence notable entre les représentants forts et les moyens pour ce qui est du contenu de chacune de leurs cinq stratégies.

Tableau 17: Fréquence relative cumulative des stratégies de vente des vendeurs à efficacité moyenne (X-1, Z-1, T-1) et à efficacité élevée (cellules X-2, Z-2, T-2)

	X cumulatif des 5 stratégies différentes	X cumulatif du total de stratégies					
		X-2		Z-2		T-2	
		X-1	Z-1	Z-1	T-1	T-1	T-2
Principale stratégie	20	36	24	57	47	44	29
Deux principales stratégies	40	56	48	77	80	63	56
Trois principales stratégies	60	76	70	94	93	80	75
Quatre principales stratégies	80	92	92	101	100	92	89
Cinq stratégies	100	101	99	101	100	100	100

Dans l'entreprise Z, une comparaison des deux portraits-synthèse ne fait pas ressortir de différence notable entre meilleurs et moyens dans le contenu des stratégies de courtoisie, de développement et de prospection. La seule différence qui ressort, c'est que le contenu de la stratégie de prospection est plus élaboré et plus détaillé chez les meilleurs que chez les moyens. Ceci s'explique par le fait que l'échantillon de visites où cette stratégie est appliquée est plus grand chez les meilleurs que chez les moyens (21 vs 6).

Le contenu de la stratégie de développement est aussi plus détaillé chez les forts que chez les moyens. Ceci est dû au fait qu'il y avait plus d'homogénéité entre les trois représentants forts qu'il n'y en avait entre les deux représentants moyens. On ne peut donc pas parler de différence, dans l'entreprise Z, entre les meilleurs et les

moyens, pour le contenu des stratégies de prospection et de développement.

Finalement, chez Z, on n'a pas pu comparer le contenu des stratégies de fermeture ni de plainte-situation insatisfaisante car les meilleurs n'ont pas utilisé cette dernière et les moyens n'ont pas utilisé la première.

8 - Question 12: Y a-t-il des différences entre les représentants des deux entreprises relativement aux stratégies de vente? Si oui, quelles sont ces différences?

a) Nombre et fréquence des stratégies

Comme le montre le tableau 18, il n'y a pas de différence entre les vendeurs des deux entreprises relativement au nombre de stratégies différentes, qui est égal à cinq dans les deux cas, ni, évidemment, en ce qui concerne le nombre de stratégies par visite qui, par définition, est égal à un pour les deux.

Tableau 18: Les stratégies de vente des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)

	n		% des visites	
	X	Z	X	Z
STRATEGIES				
Developpement	27	32	30	43
Courtoisie	15	8	17	11
Prospection	10	27	11	36
Fermeture	19	3	21	4
Plainte-situation insatisf.	19	5	21	7
TOTAL	90	75	100	101
Moyenne de strategie/visite	1	1		
Total de strat. differentes	5	5		

Pour ce qui est de la fréquence des stratégies, on observe une différence notable (significative à 0.04%) pour la stratégie de

prospection: elle est utilisée dans 36% des interactions de Z et dans seulement 11% de celles de X. On observe aussi d'autres écarts mais ils sont moins prononcés. Deux stratégies sont plus utilisées chez les vendeurs de X que chez ceux de Z, soit fermeture (21% vs 4%) et plainte-situation insatisfaisante (21% vs 7%). La stratégie de développement est plus fréquente chez Z que chez X (43% vs 30%).

Le tableau 19 montre que, chez X comme chez Z, un nombre restreint de stratégies différentes représentent une forte proportion des stratégies adoptées. Cette tendance est plus prononcée chez Z que chez X: la principale stratégie y représente 43% des stratégies adoptées (vs 30% chez X) et les deux principales, 79% (vs 51%).

Tableau 19: Fréquence relative cumulative des stratégies de vente des vendeurs de chaque entreprise (cellules X et Z)

	X cumulatif des 5 stratégies différentes	Z cumulatif du total de stratégies	
		X	Z
Principale stratégie	20	30	43
Deux principales stratégies	40	51	79
Trois principales stratégies	60	72	90
Quatre principales stratégies	80	89	97
Cinq stratégies	100	100	101

b) Contenu des stratégies

Si on étudie maintenant le contenu des stratégies, une comparaison des portraits-synthèse montre qu'il n'y a pas de différence entre les vendeurs des deux entreprises pour la stratégie de plainte-situation insatisfaisante. C'est le même contenu chez X et chez Z.

Pour les stratégies de courtoisie et de prospection, c'est fondamentalement le même contenu chez X et chez Z. On observe quelques différences mais ce sont des différences mineures. Ainsi, la stratégie de courtoisie est la même dans les deux entreprises sauf sur les trois points suivants.

Les vendeurs de X essaient de renforcer leurs relations personnelles avec le client plus que ne le font les vendeurs de Z. La stratégie de courtoisie apparaît plus importante aux vendeurs de X qu'à ceux de Z dans l'ensemble de leurs relations à long terme avec le client. Et les vendeurs de X sont plus en éveil, plus alertes dans leur stratégie de courtoisie: ils sont plus à l'affût d'une occasion intéressante ou d'un moment propice que les vendeurs de Z.

La stratégie de prospection est la même dans les deux entreprises sauf sur les sept points suivants où il y a des différences de degré, d'intensité. Les vendeurs de Z ont plus tendance que ceux de X à faire une qualification téléphonique préliminaire du prospect avant de le rencontrer. Ils ont aussi plus tendance à jouer le rôle du consultant qui vient s'informer pour pouvoir ensuite poser un diagnostic adéquat sur les besoins du client.

Les vendeurs de Z recueillent aussi plus d'informations que ceux de X. Ils se préoccupent plus de qualifier mieux le prospect en termes de budget disponible, de désir d'acheter, de date d'achat et de pouvoir de prise de décision.

Les représentants de Z se montrent moins patients que ceux de X et n'hésitent pas à essayer, dès la première visite, à changer la préférence du client pour un produit donné. Finalement, les vendeurs de X prennent des échantillons des emballages du client potentiel, ce que

ceux de Z ne font évidemment pas.

Par contre, il y a de nombreuses différences entre les vendeurs de X et de Z dans la stratégie de développement. Les représentants de X se préoccupent beaucoup plus que ceux de Z de la concurrence, de la nécessité de lui enlever des ventes et de l'empêcher de leur en prendre. Ils mettent beaucoup plus l'accent sur l'importance de donner un bon service au client et de le lui montrer, de lui faire plaisir et de le satisfaire.

Également, ils accordent plus d'importance au prix. Ils tentent beaucoup plus que ceux de Z d'obtenir des informations sur les prix des concurrents. Ils pensent à la possibilité de devoir réviser leur propre prix si nécessaire alors que les vendeurs de Z n'y pensent pas.

Les représentants de X tentent aussi de convaincre le client de changer le nombre de ses fournisseurs, ce que ceux de Z ne font pas. Ils cherchent beaucoup plus que ceux de Z à trouver une nouvelle idée, un conseil, une suggestion auxquels le client n'a pas pensé et qui réduirait ses coûts ou améliorerait ses opérations, ceci pour gagner son respect ou sa reconnaissance et ainsi pouvoir, dans une certaine mesure, concurrencer sur un autre terrain qu'uniquement les prix.

Les vendeurs de X insistent plus que ceux de Z sur la nécessité de la persévérance auprès d'un même client tandis que ceux de Z se soucient beaucoup plus que ceux de X d'obtenir des informations sur les besoins et la situation du client.

Les vendeurs de Z mettent beaucoup plus d'accent sur l'aspect vente dans leur stratégie de développement. Ils s'efforcent plus de présenter de façon convaincante une solution au client, de la prouver, de la justifier, de le persuader que c'est la bonne chose à acheter

pour ses besoins. Ils s'efforcent plus de changer l'opinion du client, de l'amener à acheter plus ou mieux que ce qu'il envisageait. Ils ont plus à rassurer et sécuriser le client.

La stratégie des vendeurs de Z comporte des éléments que ceux de X n'utilisent pas ou beaucoup moins. Ils font intervenir d'autres personnes auprès du client, experts-conseil de l'intérieur ou de l'extérieur et patron. Ils rédigent et soumettent des propositions formelles, des analyses écrites de diverses solutions au client. Ils font des démonstrations de leurs produits. Ils amènent le client à l'extérieur chez d'autres clients, chez des consultants, chez d'autres fournisseurs de produits complémentaires, chez Z.

Dans la stratégie de développement, les vendeurs de Z essaient plus de déceler ou de créer de nouvelles occasions d'affaires, de nouveaux besoins, auxquels le client n'a pas pensé. Ils mettent beaucoup plus d'accent sur leur entreprise et ses produits que ceux de X et beaucoup moins sur le vendeur lui-même.

Les vendeurs de Z fournissent plus d'explications et d'informations au client. Ils parlent moins directement de la concurrence à leurs clients.

La comparaison des portraits-synthèse des vendeurs de X et de Z fait aussi ressortir clairement que leurs stratégies de fermeture sont fort différentes. Chez Z, cette stratégie consiste essentiellement à faire signer un contrat, à finaliser des détails, à préciser des modalités de quelque chose avec laquelle le client est déjà d'accord. C'est presque une formalité.

C'est très différent pour les représentants de X dont la stratégie est d'abord de s'efforcer de présenter un prix concurrentiel. Pour y

arriver, ils peuvent avoir à négocier avec leur compagnie et leur client et à baisser leur prix original après avoir obtenu des informations sur les prix des concurrents. Les vendeurs de X font face à beaucoup d'incertitude dans leur stratégie de fermeture car le prix est un facteur crucial pour le client et ils affrontent au moins un autre concurrent avec les mêmes produits avec à peu près la même qualité.

9 - Question 13: Comment les stratégies et les tactiques des représentants expérimentés se situent-elles par rapport aux dimensions identifiées par les chercheurs?

Dans le chapitre II, on a vu que les chercheurs ont identifié douze dimensions fondamentales sous-jacentes aux stratégies et tactiques de vente. Voyons maintenant comment les stratégies et les tactiques identifiées dans les 165 interactions étudiées se situent par rapport à ces douze dimensions qui étaient: qualité, avantages économiques, autres avantages, compétence, relations personnelles, efforts, adaptation, standardisation, franchise, contrôle, pression, outils de vente.

a) Les douze dimensions et les stratégies

Comme on le constate dans le tableau 20, la stratégie de développement des vendeurs de X, qu'on retrouve dans 16% des interactions étudiées, est axée sur les dimensions compétence et avantages économiques puisqu'elle consiste principalement à jouer le rôle d'un conseiller en présentant des suggestions destinées à réduire les coûts du client ou améliorer sa productivité, et, aussi, à convaincre le client de changer le nombre de ses fournisseurs et à obtenir des informations

sur les prix des concurrents pour pouvoir s'ajuster en conséquence si possible. On y retrouve aussi la dimension efforts puisque la stratégie comporte aussi de donner un bon service et de persévérer.

Tableau 20: Les stratégies des vendeurs par rapport à huit des douze dimensions des chercheurs (cellule 1)

	Qualité	Avantages économiques	Autres avantages	Coopération	Relations personnelles	Efforts	Adaptation	Pression
Développement de 1		*		*		*		
Développement de 2	*	*	*	*			*	*
Fermeture de 1	*	*		*	*	*	*	*
Fermeture de 2						*	*	*
Prospection	*			*	*	*		
Courtoisie					*	*		
Plainte-situat. insatisf.					*	*		*

La stratégie de développement des vendeurs de 2, qu'on retrouve dans 19% des interactions étudiées, comporte un élément important qui n'est couvert par aucune des douze dimensions identifiées: bien préciser les besoins du client. Elle compte un autre élément non couvert par les douze dimensions: celui d'être à l'affût, d'essayer de créer ou de découvrir des occasions de nouvelles affaires.

Quatre dimensions y sont toutefois présentes: l'adaptation (justifier la solution proposée sur la base de l'analyse des besoins du client), les autres avantages (montrer qu'elle peut s'installer rapidement et facilement, se faire accompagner d'un expert-conseil), avantages économiques (montrer qu'il est rentable de l'installer ou que c'est plus rentable qu'une autre solution), la qualité (mettre en valeur la supériorité des produits).

La stratégie de fermeture des vendeurs de X, utilisée dans 12% des visites, est axée principalement sur la dimension avantages économiques: le vendeur s'efforce de présenter un prix concurrentiel. On retrouve aussi dans la stratégie les trois dimensions efforts, compé-

tence et relations personnelles: le vendeur met également en valeur sa disponibilité, ses efforts, pour bien servir le client, ses suggestions et conseils passés, ses relations amicales avec le client. On y retrouve également les dimensions qualité et adaptation: parfois le vendeur convainc le client de payer plus cher sur la base de la qualité supérieure des produits, de la réputation de la compagnie, de produits mieux adaptés aux besoins du client.

La stratégie de fermeture des vendeurs de Z, utilisée dans 2% des interactions étudiées, est axée principalement sur la dimension efforts et, accessoirement sur la dimension adaptation. Le vendeur s'assure que tout est correct, s'occupe des modalités et finalise les détails. Il rassure le client que c'est la bonne solution adaptée à sa situation.

On retrouve la stratégie de prospection dans 22% des visites. Ses deux principaux éléments ne se rattachent à aucune des douze dimensions. Il s'agit de la qualification du client potentiel et du diagnostic de sa situation et de ses besoins par la cueillette d'informations et l'écoute.

Par contre, trois dimensions y sont présentes: la qualité (le vendeur affirme la valeur de ses produits et de sa compagnie si nécessaire), les relations personnelles (le vendeur s'efforce d'établir une bonne relation) et la compétence (le vendeur établit sa crédibilité et sa compétence, il montre qu'il sait de quoi il parle).

La stratégie de courtoisie, qui représente 14% de toutes les stratégies utilisées, s'appuie principalement sur les deux dimensions relations personnelles (le vendeur fait plaisir au client, jase avec lui, renforce ses relations personnelles avec lui) et efforts (il lui

montre qu'il lui fournit un excellent service et qu'il s'occupe de lui). La stratégie comprend deux éléments accessoires qui ne se rattachent à aucune des douze dimensions, soit être en éveil et à l'affût du moment propice et se renseigner sur ce qui se passe.

La stratégie de plainte-situation insatisfaisante, qui représente 15% des stratégies utilisées, comporte un élément important qu'on ne retrouve dans aucune des douze dimensions: celui de recueillir des informations, de poser un diagnostic afin de connaître les causes du problème. Elle compte aussi un autre élément important qui s'apparente à la dimension efforts: le vendeur s'occupe rapidement de la plainte et il prend action pour éliminer le problème. La dimension relations personnelles est aussi présente: le vendeur essaie de réduire la tension et de créer un bon climat. On retrouve également un peu la dimension pression: si le client a tort, le vendeur est ferme et le lui fait savoir.

b) Les douze dimensions et les tactiques et rôles

Les tableaux 21 et 22 illustrent comment les tactiques de vente et les rôles se situent par rapport aux douze dimensions identifiées par les chercheurs.

Commençons par les douze tactiques du rôle de vendeur qui représentent 31% de toutes les tactiques prévues. Quatre dimensions se retrouvent dans six tactiques: qualité, avantages économiques, adaptation et autres avantages dans changement de préférence, proposition-justification, rassurer, démonstration, insécuriser et référence-témoignage.

Tableau 21: Les tactiques des vendeurs par rapport à neuf des douze dimensions des chercheurs (cellule T)

	Qualité	Avantages économiques	Autres avantages	Compétence	Relations personnelles	Efforts	Adaptation	Pression	Franchise
TACT. DU RÔLE DE VENDEUR									
Choix du bon moment									
Qualité-compétence	*			*					
Révision des prix		*							
Nombre de fournisseurs		*	*						
Fermeté-agressivité								*	
Changement de préférence	*	*	*					*	
Proposition-justification	*	*	*					*	
Rassurer	*	*	*					*	
Adaptation								*	
Démonstration	*	*	*					*	
Insecuriser	*	*	*					*	
Référence-temoignage	*	*	*					*	
TACT. DU RÔLE DE CUEILLEUR D'INFORMATIONS									
Ecoute-cueillette d'inf.									
Relations avec tiers									
Contingence-indeterm.									
Preneurs de décision									
TACT. DU RÔLE DE FOURNISSEUR DE SERVICE									
Efforts-disponibilité									
Service régulier									
TACT. DU RÔLE DE COMMUNICATEUR AMICAL									
Attentions personnelles					*				
Acquiescence					*				
Intimité					*				
Ouverture									*
TACT. DU RÔLE DE CONSEILLER									
Suggestions-conseils				*					
Profession-neutralité				*					
Esquisse de solutions				*					
TACT. DU RÔLE DE COORDONNATEUR									
Dirigeant-expert-conseil			*						
Négociation									
Contradiction									

Les dimensions qualité et compétence sont évidemment présentes dans la tactique qualité-compétence, la dimension adaptation dans la tactique adaptation, la dimension pression dans la tactique fermeté-agressivité.

La dimension avantages économiques est associée aux deux tactiques révision des prix et nombre de fournisseurs. À cette dernière, est aussi rattachée la dimension autres avantages. Une seule tactique du

rôle de vendeur, soit choix du bon moment, ne peut pas être rattachée à une dimension.

Les quatre tactiques du rôle de cueilleur d'informations sont égales à 24% de toutes les tactiques prévues. On ne peut associer aucune des douze dimensions des chercheurs à aucune de ces quatre tactiques qui sont, rappelons-le, écoute-cueillette d'informations, relations avec des tiers, preneurs de décision et contingence-indétermination.

On pourrait les relier aux deux dimensions adaptation et standardisation en disant que ces tactiques permettent de cueillir des informations qui, ensuite, permettront d'utiliser la dimension adaptation comme argument de vente et qui permettront d'éviter la standardisation. Mais il s'agit d'une relation indirecte et non d'une association réelle. Avec un tel raisonnement, on pourrait relier toutes les tactiques à toutes les dimensions. Donc, les quatre tactiques du rôle de cueilleur d'information ne sont pas reliées aux dimensions des chercheurs.

Les deux tactiques du rôle de fournisseur de service représentent 20% de toutes les tactiques prévues. Ces deux tactiques sont directement reliées à la dimension efforts. Ce sont efforts-disponibilité personnels et service régulier.

Les quatre tactiques du rôle de communicateur amical représentent 11% de toutes les tactiques prévues. Trois des quatre tactiques se rattachent directement à la dimension relations personnelles: attentions personnelles, intimité, acquiescence. Une des quatre tactiques, ouverture, se rapporte à la dimension franchise.

Les trois tactiques du rôle de conseiller constituent 10% de toutes les tactiques prévues. Les trois tactiques s'apparentent de

près à la dimension compétence: suggestions-conseils, esquisse de solutions, professionnalisme-neutralité.

Les deux tactiques du rôle de coordonnateur forment 5% de toutes les tactiques prévues. Une des tactiques, dirigeant-expert-conseil, se rapproche de la dimension autres avantages. L'autre tactique, négociation, est difficilement classable.

La tactique contradiction, qui représente 1% de toutes les tactiques prévues et ne se rattache à aucun des six rôles, est aussi difficilement classable, quoique certains pourraient l'associer à la dimension pression.

Tableau 22: Les rôles des vendeurs par rapport à neuf des douze dimensions des chercheurs (cellule T)

	Qualité	Avantages économiques	Autres avantages	Compétence	Relations personnelles	Efforts	Adaptation	Pression	Franchise
Vendeur	*	*	*	*			*	*	
Cueilleur d'informations									
Fournisseur de service									
Communicateur amical					*				*
Conseiller				*					
Coordonnateur				*					

c) Les dimensions rarement ou jamais associées à une tactique ou stratégie

Parmi les douze dimensions des chercheurs, il y a cinq dimensions qui n'ont pas ou pratiquement pas été mentionnées dans les pages qui précèdent. Ce sont: standardisation, franchise, contrôle, pression, outils de vente.

Il est en effet très difficile de les rattacher de façon spécifique et explicite à des stratégies ou tactiques particulières. Par contre, il est facile de situer l'ensemble des stratégies et tactiques par rapport à ces dimensions. C'est ce que nous ferons ici.

Les vendeurs disent qu'ils adaptent leurs stratégies et leurs tactiques à chaque interaction. Par conséquent, relativement à la dimension standardisation, on peut dire que les stratégies et tactiques ne sont pas standardisées, qu'elles sont adaptées à chaque interaction.

Par contre, un nombre restreint de stratégies et de tactiques suffit à rendre compte de la majorité des stratégies et tactiques utilisées par les vendeurs. On voit donc que la non-standardisation ne signifie pas que le vendeur part à zéro à chaque interaction ni qu'il élabore une stratégie et des tactiques inédites et complètement sur mesure pour chaque interaction. La non-standardisation signifie plutôt que le vendeur choisit parmi les stratégies et tactiques qu'il connaît celles qui sont les plus adéquates pour l'interaction concernée.

En ce qui concerne la dimension franchise, on a vu que tous les vendeurs disent être honnêtes, francs et ne pas tromper leurs clients. Mais on a vu aussi que ceci ne signifie pas qu'ils sont un livre ouvert pour les clients. Leurs stratégies et tactiques ne sont pas toutes directes ni transparentes pour les clients. La franchise et l'honnêteté n'excluent pas qu'ils soient diplomates et habiles dans leurs relations avec le client. Ça ne les empêche pas d'utiliser, à l'occasion, des stratégies et tactiques indirectes, non transparentes quand c'est approprié de le faire.

Pour ce qui est de la dimension contrôle, on pourrait dire que les vendeurs exercent un bon contrôle en ce sens qu'on a vu que les interactions se déroulent comme ils avaient prévu qu'elles se dérouleraient. Mais, d'un autre côté, il serait faux d'affirmer que les vendeurs contrôlent et dominent les clients au point de leur imposer le processus à suivre dans leurs échanges. Il serait faux aussi d'affir-

mer l'inverse. Par conséquent, on peut conclure que le contrôle est partagé entre les deux parties.

Relativement à la dimension pression, tous les vendeurs disent ne pas faire de vente à pression. Et c'est vrai. Cependant, cela ne signifie pas qu'ils ne mettent jamais de pression sur les clients. À l'occasion, ils savent en mettre mais ils ne le font que lorsque c'est nécessaire de le faire parce que le client est dans le tort ou qu'il exagère ou que c'est le seul moyen qui reste de régler une situation. Mais c'est rare.

Quant à la dimension outils de vente, on peut dire que ce n'est pas là une dimension importante de leurs stratégies et tactiques. Les vendeurs les utilisent mais ce n'est pas quelque chose de central dans leurs stratégies et tactiques. Ce sont des accessoires utiles sans plus.

d) Un relevé des liens entre les douze dimensions et les stratégies et tactiques

Le tableau 23 présente un relevé des liens entre les stratégies de vente et les dimensions des chercheurs. On voit que les trois dimensions compétence, avantages économiques et efforts réussissent à rendre compte de 100% de la stratégie de développement des vendeurs de X. Quatre dimensions correspondent à 50% de celle des vendeurs de Z: adaptation, autres avantages, avantages économiques, qualité. Cependant, un aspect très important de cette stratégie ne se rattache à aucune dimension: le diagnostic des besoins du client. Un élément moins important, celui d'être à l'affût, est aussi absent.

Tableau 23: Relevé des liens entre les stratégies des vendeurs et les douze dimensions des chercheurs (cellule 1)

	Z, des visites	Z de la stratégie dont les dimensions rendent compte
Developpement de X	16	100
Developpement de Z	19	50
Fermeture de X	12	100
Fermeture de Z	3	100
Prospection	22	33
Courtoisie	14	75
Plainte-situat. insatisf.	15	67
TOTAL	101	68

La stratégie de fermeture des représentants de X est axée principalement sur la dimension avantages économiques, secondairement sur efforts, compétence et relations personnelles et, accessoirement, sur qualité et adaptation. La stratégie de fermeture chez Z est axée principalement sur la dimension efforts et accessoirement sur adaptation. Ainsi les dimensions des chercheurs rendent compte de 100% des deux stratégies de fermeture.

Les deux principaux éléments de la stratégie de prospection ne se rattachent à aucune des dimensions des chercheurs: la qualification et le diagnostic. Mais on y retrouve trois dimensions dans les autres éléments (qualité, relations personnelles, compétence) qui représentent 33% de la stratégie de prospection.

La stratégie de courtoisie s'appuie principalement sur les deux dimensions relations personnelles et efforts (qui représentent 75% de la stratégie) et, accessoirement, sur deux points reliés à aucune dimension: être à l'affût et se renseigner.

La stratégie de plainte-situation insatisfaisante s'appuie de façon importante sur la dimension efforts, de façon moins importante sur la dimension relations personnelles et un peu sur la dimension pression. Par contre, sa deuxième composante principale ne s'apparente

à aucune dimension: le diagnostic. Ainsi les dimensions des chercheurs rendent compte de 67% de cette stratégie.

Par conséquent, huit des douze dimensions des chercheurs rendent compte adéquatement des stratégies de développement de X, de fermeture de X et de fermeture de Z. Elles rendent compte des trois quarts environ de la stratégie de courtoisie, des deux tiers environ de la stratégie de plainte-situation insatisfaisante et de la moitié environ de la stratégie de développement de Z. Les dimensions des chercheurs rendent compte du tiers seulement environ de la stratégie de prospection.

Globalement, si on additionne les produits des fréquences relatives des stratégies par ces fractions, on conclut que huit des douze dimensions des chercheurs rendent compte de 68.3% du contenu des stratégies des répondants. Les aspects des stratégies dont elles ne rendent pas compte sont le diagnostic des besoins du client, la qualification du client potentiel, être à l'affût, se renseigner.

Passons aux tactiques et aux rôles maintenant. Le tableau 24 constitue un relevé des liens entre les rôles et les dimensions des chercheurs. Six des douze dimensions des chercheurs rendent compte de onze des douze tactiques du rôle de vendeur, soit de 92% des tactiques de ce rôle: qualité, avantages économiques, adaptation, autres avan-

Tableau 24: Relevé des liens entre les rôles des vendeurs et les douze dimensions des chercheurs (cellule T)

	% des tactiques prevues	% du rôle dont les dimensions rendent compte
Vendeur	31	92
Cueilleur d'informations	24	0
Fournisseur de service	20	100
Communicateur amical	11	100
Conseiller	10	100
Coordonnateur	5	50
TOTAL	101	71

tages, compétence, pression. Une seule tactique du rôle de vendeur, choix du bon moment, ne se rattache à aucune dimension.

Les douze dimensions des chercheurs ne rendent compte d'aucune des quatre tactiques du rôle de cueilleur d'informations. La dimension efforts rend compte des deux tactiques du rôle de fournisseur de service. Les quatre tactiques du rôle de communicateur amical se rattachent principalement à la dimension relations personnelles et accessoirement à la franchise. Les trois tactiques du rôle de conseiller s'apparentent à compétence. Une des deux tactiques du rôle de coordonnateur est reliée à autres avantages et une autre n'est reliée à aucune dimension. Une tactique inclassable dans les rôles ne l'est pas dans les dimensions non plus.

Par conséquent, neuf des douze dimensions des chercheurs rendent compte de 71% (72%/102%) des tactiques prévues dans les interactions étudiées. Les sept tactiques dont elles ne rendent pas compte sont les quatre tactiques du rôle de cueilleur d'informations, et les tactiques choix du bon moment, négociation et contradiction.

Par rapport aux cinq dimensions rarement ou jamais associées aux tactiques et stratégies, ces dernières se situent ainsi: elles sont non standardisées, franches, sans pression et non axées sur les outils de vente. Elles se situent aussi à mi-chemin des deux pôles de la dimension contrôle.

D - LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES CONSIDÉRÉES ET LES STRATÉGIES ET TACTIQUES DE VENTE

Dans cette section, des réponses seront apportées aux deux questions #14 et #15 de l'analyse globale. Ces deux questions concernent le troisième objectif de la thèse, soit «Mieux connaître et mieux comprendre les relations entre les variables considérées et les stratégies et tactiques de vente».

1 - Question 14: Les représentants expérimentés adaptent-ils leurs stratégies et tactiques de vente aux variables qu'ils considèrent?

La question 14 porte sur les relations entre les variables considérées par le vendeur avant la visite, d'une part, et la stratégie et les tactiques de vente, d'autre part. Nous avons vu que les variables considérées se divisent en deux catégories: l'objectif et les variables du contexte-client. Pour répondre à la question 14, nous parlerons d'abord de l'adaptation des tactiques à l'objectif, puis de celle de la stratégie à l'objectif. Ensuite, nous verrons les liens entre l'objectif et les variables du contexte-client pour pouvoir conclure sur l'adaptation de la stratégie et des tactiques aux variables du contexte-client.

a) Adaptation des tactiques à l'objectif

Pour répondre à la question 14 en ce qui concerne les tactiques, les objectifs et les variables du contexte-client, on a constitué trois matrices d'associations. Les tableaux 25, 26 et 27 donnent les trois matrices d'associations qui ont ainsi été calculées. Le tableau 25 qui

compte 140 cellules (28 tactiques par cinq objectifs) porte sur les 466 associations observées entre les tactiques et les objectifs. Le tableau 26 qui compte 364 cellules (28 tactiques par 13 valeurs pour les variables du contexte-client) présente les 1 223 associations observées entre les tactiques et les variables du contexte-client. Le tableau 27, lui, compte 65 cellules (5 objectifs par 13 valeurs du contexte-client) et montre les 416 associations observées entre les variables du contexte-client et les objectifs.

Tableau 25: Frequences absolues des associations entre les tactiques et les objectifs (cellule T)

	Preparer nouvelles affaires	Maintenir les relations	Etablir des relations	Obtenir une commande	Ameliorer situation insatisf.	Total
Efforts-disponibilite	10	6	2	13	9	40
Attentions personnelles	5	6	3	6	6	26
Ecoute-cueillette d'inf.	27	8	30	6	11	82
Choix du bon moment	4	3	1	4	3	15
Acquiescence	4	2	2	1	2	11
Suggestions-conseils	13	3	6	8	2	32
Relations avec tiers	5	0	0	2	5	13
Qualite-competence	9	0	10	5	2	26
Contingence-indeterm.	1	1	3	3	3	11
Service regulier	9	15	6	12	8	50
Intimite	1	1	0	3	1	6
Contradiction	1	0	0	0	3	4
Revision des prix	2	0	0	7	3	12
Negociation	1	0	1	1	4	7
Nombre de fournisseurs	6	0	0	1	1	8
Ouverture	1	3	2	2	2	10
Fermete-agressivite	5	0	4	3	6	18
Changement de preference	7	0	4	0	1	12
Proposition-justificat.	12	1	0	1	0	14
Rassurer	5	0	0	1	0	6
Dirigeant-expert-conseil	12	0	3	1	0	16
Preneurs de decision	1	1	4	0	0	6
Adaptation	5	0	1	1	0	7
Demonstration	8	0	0	0	0	8
Insecuriser	1	0	1	0	0	2
Professionnn.-neutralite	6	0	5	0	0	11
Esquisse de solutions	1	0	5	0	0	6
Reference-temoignage	6	0	1	0	0	7
TOTAL	168	51	94	81	72	466

Pour vérifier si les tactiques sont reliées à l'objectif et aux variables du contexte-client et si ces dernières sont reliées à l'objectif, on a voulu appliquer le test du chi carré à l'échantillon des 466 associations observées entre les tactiques et les objectifs, à

Tableau 26: Frequences absolues des associations entre les tactiques et les variables du contexte-client (cellule T)

	concur- rence oui	!client !connu non	!situation !fav. oui	!client !def. non	!etape !neut. oui	!pro- !imp. non	!inf. !bes. oui	!ven. !ana. non	Total
Efforts-disponibilite	18	0	5	35	11	14	0	16	109
Attentions personnelles	9	0	9	17	6	9	0	8	67
Ecoute-cueillette d'inf.	27	0	33	41	18	17	0	16	203
Choix du bon moment	7	0	3	11	3	5	0	3	39
Acquiescence	5	0	3	8	2	4	0	1	27
Suggestions-conseils	13	1	6	20	13	7	0	8	73
Relations avec tiers	6	0	2	11	3	6	0	3	31
Qualite-competence	16	0	12	13	6	7	0	6	78
Contingence-indetera.	7	0	5	5	2	7	0	7	34
Service regulier	18	1	9	35	11	16	0	18	128
Intimite	2	0	2	4	3	3	0	4	18
Contradiction	2	0	0	4	0	3	0	0	11
Revision des prix	10	0	1	11	4	6	0	4	39
Negociation	2	0	1	6	1	5	0	2	19
Nombre de fournisseurs	8	0	2	6	2	3	0	2	26
Ouverture	3	0	3	7	3	3	0	2	29
Fermete-agressivite	10	0	4	14	3	7	0	4	53
Changement de preference	2	0	3	7	0	1	0	2	25
Proposition-justificat.	2	0	0	13	1	1	1	3	13
Rassurer	0	0	0	5	0	1	1	0	34
Dirigeant-expert-conseil	2	0	3	13	2	2	0	2	41
Preneurs de decision	1	0	4	1	0	1	0	2	16
Adaptation	1	0	1	6	1	0	0	2	17
Demonstration	3	0	0	8	2	2	0	1	25
Insecuriser	0	0	0	1	0	0	0	2	3
Professionn.-neutralite	0	0	5	6	0	1	0	10	27
Esquisse de solutions	0	0	5	1	0	0	1	6	13
Reference-temoignage	3	0	1	6	2	2	0	1	25
TOTAL	177	2	122	315	99	132	2	119	1223

Tableau 27: Frequences absolues des associations entre les variables du contexte-client et les objectifs (cellule T)

	Preparer nouvelles affaires	Maintenir les relations	Etablir des relations	Obtenir une commande	Ameliorer situation insatisf.	Total
Presence de concurrence	22	5	8	12	11	58
Pas de concurrence	0	0	0	1	0	1
Client peu ou pas connu	5	1	33	4	4	47
Client connu	47	18	2	17	20	104
Situation favorable	11	5	6	9	2	33
Situation defavorable	7	4	6	5	21	43
Situation neutre	1	0	0	0	0	1
Client important	16	4	6	11	5	42
Client peu, moyenne, imp.	3	3	2	1	3	12
Proposition soumise	7	1	0	2	0	10
Informations demandees	9	2	27	0	0	38
Besoins analyses	15	1	0	1	1	18
Vente realisee	1	4	0	0	4	9
TOTAL	144	48	90	63	71	416

l'échantillon des 1 223 associations observées entre les tactiques et les variables du contexte-client et à l'échantillon des 416 associations observées entre les objectifs et les variables du contexte-client.

Quand on a constitué les trois matrices de fréquences absolues théoriques correspondant à ces trois matrices de fréquences observées, on s'est rendu compte que plus de 20% des cellules des matrices de fréquences théoriques avaient une fréquence absolue inférieure au nombre cinq. Par conséquent, il était incorrect d'appliquer le test du chi carré puisque, pour que le chi carré puisse être appliqué, il faut respecter la condition que pas plus de 20% des fréquences théoriques soient inférieures à cinq.

Alors, pour étudier la relation entre objectifs et tactiques, on a regardé si, dans les échantillons de 466 tactiques prévues et de 165 interactions, la fréquence relative de chaque tactique variait sensiblement selon l'objectif de la visite. Et on s'est aperçu qu'effectivement c'était le cas pour 27 des 28 tactiques. Le tableau 28 contient ces fréquences relatives (calculées à partir des chiffres des tableaux 25 et 34).

Par conséquent, on a conclu que les vendeurs adaptaient leurs tactiques à l'objectif de la visite. (Les chiffres entre parenthèses dans les paragraphes qui suivent indiquent la fréquence relative totale de chaque tactique dans les 165 interactions). Une seule des 28 tactiques fait exception: c'est la tactique d'acquiescence (7%) qui a une fréquence relative qui est à peu près la même dans les cinq objectifs puisqu'elle varie de 5% à 9% selon l'objectif de la visite.

Voyons maintenant les 27 autres tactiques. La tactique écoute-cueillette d'informations (50%) est prévue dans 81% des visites dont l'objectif est d'établir des relations mais dans seulement 27% des visites pour obtenir une commande. Celle de service régulier (30%) dans seulement 15% et 16% des visites pour préparer de nouvelles affaires et pour établir des relations mais dans 55% et 65% de celles pour obtenir une commande et pour maintenir les relations.

Tableau 28: Frequences relatives des tactiques pour chaque objectif (en % des visites ayant un objectif donné) (cellule T)

	Preparer nouvelles affaires	Maintenir les relations	Etablir des relations	Obtenir une commande	Ameliorer une situation insatisf.	Total
Efforts-disponibilite	17	26	5	59	38	24
Attentions personnelles	8	26	8	27	25	16
Ecoute-cueillette d'inf.	46	35	81	27	46	50
Choix du bon moment	7	13	3	18	13	9
Acquiescence	7	9	5	5	8	7
Suggestions-conseils	22	13	16	36	8	19
Relations avec tiers	8	4	0	9	21	8
Qualite-competence	15	0	27	23	8	16
Contingence-indeterm.	2	4	8	14	13	7
Service regulier	15	65	16	55	33	30
Initiate	2	4	0	14	4	4
Contradiction	2	0	0	0	13	2
Revision des prix	3	0	0	32	13	7
Negociation	2	0	3	5	17	4
Nombre de fournisseurs	10	0	0	5	4	5
Ouverture	2	13	5	9	8	6
Fermete-agressivite	8	0	11	14	25	11
Changement de preference	12	0	11	0	4	7
Proposition-justificat.	20	4	0	5	0	8
Rassurer	8	0	0	5	0	4
Dirigeant-expert-conseil	20	0	8	5	0	10
Preneurs de decision	2	4	11	0	0	4
Adaptation	8	0	3	5	0	4
Demonstration	14	0	0	0	0	5
Insecuriser	2	0	3	0	0	1
Professionn.-neutralite	10	0	14	0	0	7
Esquisse de solutions	2	0	14	0	0	4
Reference-temoignage	10	0	3	0	0	4
TOTAL	285	222	254	368	300	282

Efforts-disponibilité personnels (24%) se retrouve dans 59% des visites pour obtenir une commande et seulement 5% de celles pour établir des relations. Suggestions-conseils (19%) est dans 36% des visites pour obtenir une commande et seulement 8% de celles visant à améliorer une situation insatisfaisante.

Attentions personnelles (16%) est prévue dans 8% des visites pour préparer de nouvelles affaires et pour établir des relations et dans 25% à 27% des visites ayant les trois autres objectifs. Qualité-compétence (16%) a une fréquence relative nulle dans les visites pour maintenir les relations et égale à 23% dans les visites pour obtenir une commande et à 27% dans celles pour établir des relations.

La proportion de visites avec fermeté-agressivité (11%) est nulle dans les visites pour maintenir les relations et de 25% dans celles visant à améliorer une situation insatisfaisante. On retrouve dirigeant-expert-conseil (10%) dans aucune visite pour maintenir les relations et pour améliorer une situation insatisfaisante et dans 20% des visites pour préparer de nouvelles affaires.

La tactique choix du bon moment (9%) est prévue dans 3% des visites pour établir des relations mais dans 18% de celles pour obtenir une commande. La tactique relations avec des tiers (8%) n'est dans aucune visite pour établir des relations et dans 21% des visites pour améliorer une situation insatisfaisante. Proposition-justification (8%) est dans aucune visite pour améliorer une situation insatisfaisante mais dans 20% de celles pour préparer de nouvelles affaires.

On a contingence-indétermination (7%) dans 2% des visites pour préparer de nouvelles affaires et dans 13% et 14% des visites pour améliorer une situation insatisfaisante et pour obtenir une commande. Révision des prix (7%) a une fréquence relative nulle dans les visites pour établir des relations et pour maintenir les relations et aussi élevée que 32% dans celles pour obtenir une commande.

Quant à changement de préférence (7%), on la retrouve dans aucune visite pour obtenir une commande ni pour maintenir les relations mais

dans 11% et 12% des visites pour établir des relations et pour préparer de nouvelles affaires. Professionnalisme-neutralité (7%) est dans aucune visite pour maintenir des relations, obtenir une commande ni améliorer une situation insatisfaisante mais dans 14% des visites pour établir des relations.

La tactique d'ouverture (6%), elle, a une fréquence non nulle avec les cinq objectifs mais est dans 13% des visites pour maintenir les relations et seulement 2% de celles pour préparer de nouvelles affaires. Démonstration (5%) se retrouve avec un seul objectif: elle est dans 14% des visites pour préparer de nouvelles affaires.

D'autres tactiques à fréquence relative totale faible se retrouvent avec seulement deux objectifs: rassurer (4%) dans 8% des visites pour préparer de nouvelles affaires et 5% de celles pour obtenir une commande, esquisse de solutions (4%) dans 14% des visites pour établir des relations et 2% de celles pour préparer de nouvelles affaires, référence-témoignage (4%) dans 3% des visites pour établir des relations et 10% de celles pour préparer de nouvelles affaires.

D'autres tactiques à fréquence totale faible (4% ou 5%) se retrouvent avec trois ou quatre objectifs différents et il serait donc un peu artificiel, étant donné leur faible fréquence totale, de faire ressortir l'écart sensible entre l'objectif où elles n'apparaissent jamais et celui où elles ont leur plus haute fréquence. Nous ne mentionnerons donc que l'objectif où elles sont plus fréquentes. Ce sont: intimité (4%) qui est dans 14% des visites pour obtenir une commande, négociation (4%) dans 17% des visites pour améliorer une situation insatisfaisante, nombre de fournisseurs (5%) dans 10% de celles pour préparer de nouvelles affaires, preneurs de décision (4%) dans 11% des visites

pour établir des relations, adaptation (4%) dans 8% de celles pour préparer de nouvelles affaires.

Il reste les deux tactiques qui ont les fréquences les plus faibles: contradiction (2%) et insécuriser (1%). Il serait artificiel de voir comment cette fréquence varie en fonction de l'objectif.

Pour terminer cette section, nous allons brièvement décrire, pour l'ensemble des répondants, les relations entre les objectifs et les tactiques de vente. (Les chiffres entre parenthèses indiquent maintenant la fréquence relative de la tactique dans les visites ayant l'objectif dont il est question).

Les visites dont l'objectif est de maintenir les relations se distinguent par une très forte présence de la tactique service régulier (65%) qui arrive au premier rang. Elle est suivie de loin par trois autres tactiques qui sont, dans l'ordre, écoute-cueillette d'informations (35%), attentions personnelles (26%) et efforts-disponibilité personnels (26%). Ces quatre tactiques constituent 68% de toutes les tactiques prévues pour maintenir les relations.

L'objectif d'obtenir une commande se singularise par le fait que c'est la tactique efforts-disponibilité personnels (59%) qui y est la plus fréquemment associée. C'est le seul objectif où cette tactique est présente dans plus que 40% des visites. Elle est suivie de près par service régulier (55%) et de plus loin par suggestions-conseils (36%) et révision des prix (32%). C'est l'objectif pour lequel la tactique écoute-cueillette d'informations (27%) est la moins fréquente: elle y arrive au cinquième rang, ex-aequo avec attentions personnelles (27%). Ces six tactiques sont égales à 64% de toutes les tactiques prévues pour obtenir une commande.

Les visites pour établir des relations se caractérisent par la présence extrêmement fréquente de la tactique écoute-cueillette d'informations (81%) qui arrive, par une très forte marge, au premier rang et par la fréquence relativement élevée de qualité-compétence (27%) qui arrive au deuxième rang. Les deux tactiques qui arrivent ex-aequo au troisième rang sont suggestions-conseils (16%) et service régulier (16%). Elles sont suivies de près, au cinquième rang par deux autres tactiques ex-aequo, professionnalisme-neutralité (14%) et esquisse de solutions (14%). C'est le seul objectif pour lequel ces deux tactiques sont présentes dans plus que 10% des visites. Les six tactiques mentionnées ci-dessus représentent 66% de toutes les tactiques prévues dans les visites pour établir des relations.

Dans les visites pour améliorer une situation insatisfaisante, la tactique écoute-cueillette d'informations (46%) arrive au premier rang et elle est suivie d'assez près par efforts-disponibilité personnels (38%). Au troisième rang, on a service régulier (33%). Deux tactiques arrivent au quatrième rang, attentions personnelles (25%) et fermeté-agressivité (25%). Aux sixième et septième rangs, c'est relations avec des tiers (21%) et négociation (17%). C'est le seul objectif pour lequel ces deux dernières tactiques sont présentes de façon significative. Ces sept tactiques comptent pour 68% des tactiques prévues dans les visites pour améliorer une situation insatisfaisante.

Dans les visites dont l'objectif est de préparer de nouvelles affaires, la tactique écoute-cueillette d'informations (46%) arrive au premier rang même si elle est présente dans seulement un peu moins que la moitié des visites. Elle est suivie d'assez loin par suggestions-conseils (22%) au deuxième rang et par proposition-justification (20%)

et dirigeant-expert-conseil (20%), ex-aequo au troisième rang. C'est le seul objectif pour lequel ces deux dernières tactiques ont une présence significative. Finalement, efforts-disponibilité personnels (17%) arrive au cinquième rang. Ces cinq tactiques représentent 44% de toutes les tactiques prévues pour préparer de nouvelles affaires. Notons, de plus, que c'est le seul objectif pour lequel on retrouve la tactique démonstration (14%).

b) Adaptation de la stratégie à l'objectif

Il ressort très clairement des onze portraits individuels validés et des quatre portraits-synthèse que la stratégie adoptée dans une visite est reliée à l'objectif de cette visite. Les vendeurs tiennent compte de l'objectif de la visite dans l'établissement de leur stratégie de vente.

Ainsi, la stratégie de courtoisie est utilisée dans toutes les visites dont l'objectif est de maintenir les relations. La stratégie de plainte-situation insatisfaisante est celle que les vendeurs adoptent chaque fois que l'objectif est d'améliorer une situation insatisfaisante. Les vendeurs emploient la stratégie de prospection dans toutes les visites dont l'objectif est d'établir des relations.

La stratégie de fermeture est celle qui correspond toujours à l'objectif d'obtenir une commande. La stratégie de développement est adoptée par les vendeurs chaque fois que l'objectif est de préparer de nouvelles affaires.

On voit donc qu'à chacun des cinq objectifs, correspond une des cinq stratégies. Il peut y avoir quelques éléments communs à deux ou trois stratégies différentes. Mais l'étude des portraits-synthèse

démontre nettement que ces cinq stratégies sont différentes l'une de l'autre et, donc, que des stratégies différentes correspondent à des objectifs différents et que le contenu de la stratégie dépend de l'objectif de la visite. C'est ce qu'on verra dans les prochains paragraphes qui décrivent l'essentiel des cinq stratégies.

La stratégie de courtoisie est axée sur le renforcement des relations personnelles avec le client, sur la démonstration qu'on s'occupe bien de lui, qu'on lui fournit un excellent service, qu'on est vraiment intéressé à lui. Le vendeur prend des nouvelles du client, jase avec lui, s'assure que le client continue à être satisfait, lui fait plaisir en étant là. Il se renseigne sur l'évolution de sa situation. Il reste en éveil et il observe afin de profiter d'une occasion propice qui se présenterait.

La stratégie de plainte-situation insatisfaisante consiste, quand c'est le client qui fait une plainte, à s'occuper le plus tôt possible de la plainte et à bien écouter le client pour identifier les facteurs à l'origine de la plainte. Le vendeur s'efforce de réduire la tension qui peut exister avant de passer à la solution du problème. Il établit un bon climat en gardant son calme, en compatissant, en écoutant.

Ensuite, il prend rapidement les moyens appropriés pour régler au plus vite le problème et l'empêcher de se reproduire. Si sa compagnie est dans le tort, le vendeur le reconnaît, avoue l'erreur ou la négligence et donne raison au client. Si le client a tort, alors le vendeur est ferme et le lui fait savoir.

C'est la même chose quand il s'agit d'améliorer une situation insatisfaisante (des mauvaises relations ou une baisse des ventes) sauf

que l'aspect urgence de s'en occuper est absent et que les mesures à prendre pour l'améliorer sont souvent moins immédiates.

La stratégie de prospection consiste à faire d'abord une qualification préliminaire du client potentiel avant la visite pour éviter de se déplacer inutilement. Une fois chez lui, le vendeur qualifie encore plus précisément le client potentiel. Il recueille rapidement assez d'informations pour savoir si cela vaut la peine de poursuivre ses efforts de vente.

Le vendeur s'efforce d'établir une bonne relation et de produire une impression favorable en laissant parler le plus possible le client et en l'écoutant attentivement. Le vendeur ne fait pas ou peu de boniment ni de tentative de vente. Il agit en consultant qui se renseigne le mieux possible sur la situation du client, sa perception de ses besoins, ses intentions, ses volumes d'affaires, comment il fonctionne. Le vendeur tente de déceler les points sensibles qui motivent le client.

Le vendeur s'informe des préférences du client, de son opinion sur la concurrence et sur sa compagnie, de ses critères de choix. Le vendeur renseigne aussi le client évidemment: il répond à ses questions et il explique ce qu'il y a à expliquer. Mais il est là beaucoup plus pour s'informer que pour informer le client. Si c'est nécessaire, il affirme la valeur de sa compagnie et de ses produits.

Le vendeur visite aussi les installations, observe activement l'équipement, questionne le client potentiel. Il montre, par ses questions, qu'il sait de quoi il parle. Il établit sa crédibilité et sa compétence auprès du client.

Les informations recueillies lui permettront éventuellement de proposer quelque chose d'intéressant et de valable au client. Si le client s'avère intéressant, le représentant essaie d'obtenir son engagement à poursuivre la relation.

La stratégie de fermeture des représentants de X est axée principalement sur la présentation d'un prix concurrentiel. Pour y arriver, le vendeur s'efforce d'obtenir des informations sur les prix des concurrents. Si c'est nécessaire et si l'écart n'est pas trop grand, il négocie ensuite avec sa compagnie pour réduire le prix originel.

Parfois, le vendeur convainc le client de payer plus cher sur la base de la qualité supérieure des produits, de leur meilleure adaptation aux besoins du client, de la réputation de la compagnie. Mais ce sont habituellement d'autres facteurs que le vendeur met en valeur quand son prix n'est pas aussi concurrentiel qu'il le désire, pour amener le client à payer un peu plus cher: sa disponibilité, ses efforts pour bien servir le client, ses suggestions et conseils passés, leurs relations amicales, la satisfaction du client.

La stratégie de fermeture des vendeurs de Z consiste à s'assurer que tout est correct, à ne pas prendre pour acquis que la signature du client est certaine, même si, dans le fond, elle l'est presque toujours.

Le vendeur confirme la date de livraison, finalise les détails qu'il reste à finaliser. Il explique les contrats, leurs termes et conditions. Il rassure le client sur le bien fondé de la solution proposée et lui rappelle que c'est la bonne machine adaptée à sa

situation maintenant et dans l'avenir. Et il fait signer les contrats par le client.

La stratégie de développement des vendeurs de X c'est de jouer le rôle d'un conseiller en présentant des suggestions destinées à réduire les coûts du client ou améliorer sa productivité ou son emballage, afin de ne pas avoir à affronter la concurrence sur le terrain des prix seulement.

C'est aussi de donner un bon service et de convaincre le client de changer le nombre de ses fournisseurs. C'est également de persévérer sans relâche même si cela prend beaucoup de temps à se traduire en résultats de part de marché chez le client. Finalement, si c'est une question de prix, c'est aussi d'obtenir des informations sur les prix des concurrents pour pouvoir s'ajuster en conséquence si possible.

La stratégie de développement des vendeurs de Z consiste d'abord à bien préciser les besoins du client. Souvent, le vendeur se fait accompagner d'un expert-conseil de l'entreprise ou de l'extérieur afin de mieux répondre aux questions du client et de mieux étudier ses besoins. Le vendeur essaie aussi de créer ou de découvrir des occasions de nouvelles affaires. Il ne se limite pas à réagir à la demande du client pour une étude de ses besoins.

Une fois que le vendeur a terminé l'étude des besoins du client, il présente et explique de façon convaincante la solution qu'il propose et il la justifie sur la base de son analyse des besoins du client. Il montre qu'elle satisfera mieux ses besoins ou qu'elle fera des choses que le système actuel ne fait pas et qu'il est rentable de l'installer. Il peut aussi parler des méthodes possibles de financement.

Le représentant met en valeur la qualité des produits proposés, leur flexibilité, leurs capacités, le soutien disponible pour aider le client. Il fournit des informations additionnelles pour répondre aux points que le client soulève.

Souvent, le représentant doit rassurer le client inquiet face à la conversion au nouveau système proposé. Souvent aussi, il doit changer l'opinion du client et l'amener à opter pour un meilleur système plus gros, plus récent ou plus coûteux que ce qu'il envisageait. Pour faire changer d'idée un client qui préfère une autre solution en apparence moins coûteuse, le représentant peut présenter une analyse fouillée des deux solutions qui montre que la réalité est autre.

Pour vendre la solution recommandée au client, le vendeur fait ou fait faire, par des experts internes ou externes ou par un client, une démonstration. Pour y assister, le client se déplace soit à la compagnie ou chez un autre client ou chez une firme externe de programmation. Alors il voit concrètement comment le système fonctionne et ce qu'il peut faire.

La démonstration prouve les avantages de la solution proposée, établit sa supériorité sur les produits concurrents ou sur l'équipement actuel du client, justifie son prix plus élevé s'il y a lieu et montre qu'elle fonctionne bien et peut s'installer rapidement et facilement.

Sans jamais parler explicitement contre un concurrent, le vendeur en tient compte. Il explique ou il démontre au client les avantages que son produit a et qu'il sait que ceux des concurrents n'ont pas. Si c'est l'inverse, il s'arrange pour que le client se rende compte qu'ils ont trait à des aspects secondaires du produit. Si son prix est

sensiblement plus élevé que celui du concurrent, il amène le client à s'apercevoir qu'il ne s'agit pas d'un système comparable.

Pour terminer cette section, on peut mentionner que la stratégie de développement de X est axée sur le rôle de conseiller et celle de Z sur celui de vendeur. La stratégie de fermeture de X met en évidence le rôle de vendeur et celle de Z le rôle de fournisseur de service. La stratégie de prospection est axée sur le rôle de cueilleur d'informations et la stratégie de courtoisie sur celui de communicateur amical. Enfin, la stratégie de plainte-situation insatisfaisante repose sur les rôles de cueilleur d'informations et de fournisseur de service.

c) Adaptation des tactiques et de la stratégie aux variables du contexte-client

On vient de voir que les tactiques et la stratégie varient en fonction de l'objectif de la visite dans l'échantillon étudié de 165 interactions. Le corrolaire de ceci, c'est qu'elles varient aussi en fonction des autres variables que les vendeurs considèrent: concurrence, familiarité avec le client, importance du client, état de la situation, étapes du processus de vente.

Car les valeurs prises par ces autres variables sont liées de près aux valeurs prises par l'objectif, comme on le voit dans le tableau 29 qui donne la fréquence relative de chaque valeur de chaque variable du contexte-client selon chacun des cinq objectifs. Ce tableau 29 a été constitué à partir des tableaux 27 et 34. Le tableau 27 présentait les fréquences absolues des associations entre les objectifs et les variables du contexte-client.

Tableau 29: Frequences relatives des variables du contexte-client pour chaque objectif (en % des visites ayant un objectif donne) (cellule T)

	Preparer nouvelles affaires	Maintenir les relations	Etablir des relations	Obtenir une commande	Ameliorer situation insatisf.	Total
Presence de concurrence	37	22	22	55	46	35
Pas de concurrence	0	0	0	5	0	1
Client peu ou pas connu	8	4	89	18	17	28
Client connu	80	78	5	77	83	63
Situation favorable	19	22	16	41	8	20
Situation defavorable	12	17	16	23	88	26
Situation neutre	2	0	0	0	0	1
Client important	27	17	16	50	21	25
Client peu, moyenne. imp.	5	13	5	5	13	7
Proposition soumise	12	4	0	9	0	6
Informations demandees	15	9	73	0	0	23
Besoins analyses	25	4	0	5	4	11
Vente realisee	2	17	0	0	17	5
TOTAL	244	209	243	286	296	252

Ainsi, les representants mentionnent la presence de concurrence dans seulement 22% des visites pour etablir des relations et pour maintenir les relations mais dans 43% des autres visites. Ils disent ne pas connaître le client dans 89% des visites pour etablir des relations mais disent le connaître dans 80% des visites ayant un autre objectif.

Les vendeurs trouvent la situation difficile ou defavorable dans 88% des visites pour ameliorer une situation insatisfaisante mais ne la trouvent difficile que dans 16% des autres visites. Ils mentionnent que le client est important dans 50% des visites pour obtenir une commande mais dans seulement 22% des autres visites.

Les representants disent être à l'étape des informations demandées dans 73% des visites pour etablir des relations et dans 9% des autres visites. Ils sont à l'étape des besoins analysés dans 25% des visites pour preparer de nouvelles affaires et dans seulement 3% des visites ayant un autre objectif. Les vendeurs disent se situer à l'étape de la vente realisee dans 17% des visites pour maintenir les relations et des

visites pour améliorer une situation insatisfaisante mais dans moins de 1% des autres visites.

Comme les variables du contexte-client et l'objectif de la visite varient ensemble et sont reliés, comme les vendeurs adaptent leur stratégie et leurs tactiques à l'objectif de la visite, on conclut que la stratégie et les tactiques varient en fonction des variables du contexte-client. Les vendeurs adaptent donc leur stratégie et leurs tactiques aux variables qu'ils considèrent avant la visite, soit à l'objectif et aux variables du contexte-client.

Pour terminer, nous allons brièvement décrire, pour l'ensemble des répondants, les relations entre les objectifs et les variables du contexte-client. (Les chiffres entre parenthèses dans les prochains paragraphes indiquent la fréquence relative en % des visites).

Les visites pour maintenir les relations se distinguent par une fréquence plus basse de présence de concurrence (22% vs 35% pour l'ensemble des visites), de situation défavorable (17% vs 26%) et de client important (17% vs 25%) et par une fréquence beaucoup plus basse de clients peu ou pas connus (4% vs 28%). Elles se distinguent par le fait que les vendeurs de Z disent que 50% d'entre elles se font à l'étape où une vente a déjà été réalisée (vs 12% pour l'ensemble des visites de Z).

L'objectif d'obtenir une commande se caractérise, par rapport aux autres objectifs, par le fait que les vendeurs y disent plus souvent qu'ils affrontent de la concurrence (55% vs 35% pour l'ensemble des visites) et que le client est connu (77% vs 63%) et beaucoup plus souvent que la situation est favorable (41% vs 20%) et que le client est important (50% vs 25%).

L'objectif d'établir des relations se distingue des autres objectifs par une fréquence beaucoup plus élevée de clients peu ou pas connus (89% vs 28% pour l'ensemble des visites) et plus faible de présence de concurrence (22% vs 35%) et de situation défavorable (16% vs 26%). Il se distingue aussi par le fait que les représentants de Z disent que toutes les visites ayant cet objectif se font à l'étape où le client a demandé des informations (vs 51% pour l'ensemble des visites de Z).

Les visites pour améliorer une situation insatisfaisante se distinguent des autres visites par une fréquence beaucoup plus élevée de situation défavorable (88% vs 26% pour l'ensemble des visites) et plus élevée de présence de concurrence (46% vs 35%) et de client connu (83% vs 63%). Elles se distinguent aussi en ce que les vendeurs de Z disent que 80% d'entre elles se font à l'étape du processus où une vente a déjà été réalisée (vs 12% pour l'ensemble des visites de Z).

Avec l'objectif de préparer de nouvelles affaires, la fréquence de clients peu ou pas connus (8% vs 28% pour l'ensemble des visites) et de situations défavorables (12% vs 26%) est plus basse. Les représentants de Z disent que 47% d'entre elles se font à l'étape où les besoins du client ont déjà été analysés (vs 24% pour l'ensemble des visites de Z).

2 - Question 15: L'adaptation des stratégies et tactiques de vente aux variables considérées est-elle plus prononcée chez les représentants à efficacité élevée que chez ceux à efficacité moyenne?

Un examen des portraits-synthèse ne permet pas de déceler de différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité

moyenne relativement à l'adaptation des stratégies et tactiques de vente aux variables considérées par les vendeurs.

Ceci est d'ailleurs cohérent avec les réponses apportées aux questions précédentes. En effet, rappelons qu'on a trouvé qu'il n'y a pas de différences entre les deux catégories de représentants relativement au contenu des stratégies, au nombre de tactiques différentes et à la fréquence des tactiques. On a trouvé une différence seulement pour ce qui est du nombre moyen de tactiques par visite chez X et au total.

Rappelons aussi qu'il n'y a pas de différences relativement aux variables considérées dans l'établissement des stratégies et tactiques, sauf que, chez Z, l'objectif d'établir des relations était plus fréquent chez les forts et celui de préparer de nouvelles affaires l'était moins.

Par conséquent, comme les représentants forts et les moyens considèrent les mêmes variables dans l'établissement de leurs stratégies et tactiques et comme ces stratégies et tactiques sont les mêmes pour les forts et pour les moyens, on doit en conclure que les vendeurs plus efficaces n'adaptent pas plus leurs stratégies et tactiques aux variables considérées que les vendeurs moyennement efficaces ne le font.

E - L'ÉTABLISSEMENT DE LA STRATÉGIE ET DES TACTIQUES DE VENTE

Dans cette section, on répondra aux trois questions #16, 17 et 18 de l'analyse globale. Ces trois questions se rattachent au quatrième

objectif de la thèse, soit «Mieux connaître et mieux comprendre la façon dont les représentants expérimentés établissent leurs stratégies et tactiques de ventes».

1 - Question 16: Comment les vendeurs expérimentés s'y prennent-ils pour établir la stratégie et les tactiques de vente?

Nous allons d'abord présenter la définition de deux variables que l'étape de l'analyse horizontale a identifiées et auxquelles nous ferons allusion dans la réponse qui sera apportée à cette question #16.

Puis nous allons citer le contenu commun aux portraits qui décrit la processus d'établissement de la stratégie et des tactiques. Ensuite nous analyserons et commenterons ce contenu ainsi que celui des tableaux statistiques pertinents.

a) Définition de deux variables pertinentes

Celles-ci sont le résultat et le déroulement: chacune prend une seule valeur par interaction et en prend une dans toutes les interactions. Cette valeur est déterminée après la visite.

1) Résultat

Cette variable a trait au résultat réellement atteint par le représentant au cours de la visite. Elle peut prendre six valeurs:

i) Informations ou progrès: informations utiles recueillies ou progrès réalisés pour la préparation d'une soumission, pour l'obtention d'une commande, pour l'accroissement des ventes au client ou pour le développement de nouvelles affaires.

ii) Maintien des relations: bonnes relations avec le client maintenues ou renforcées, pas de résultats tangibles, visite complétée, maintien de la satisfaction du client.

iii) Contact positif: établissement d'un premier contact favorable avec un client potentiel, impression positive créée, première étape complétée pour l'obtention d'un nouveau client.

iv) Commande obtenue: décision d'achat favorable prise par le client, signature d'un contrat, finalisation d'une vente, obtention d'une commande, résultat tangible atteint en termes de ventes.

v) Situation corrigée: plainte du client réglée à sa satisfaction, relations rétablies avec le client, situation insatisfaisante pour le représentant améliorée ou corrigée au moins partiellement, reconquête d'une partie du terrain perdu.

vi) Pas de résultat positif: réaction négative du client ou absence de résultats positifs.

2) Déroulement

Cette variable, c'est le degré de conformité du déroulement de la visite aux attentes du représentant. Elle peut avoir cinq valeurs différentes:

i) Pas de différence notable: la rencontre s'est déroulée comme le représentant le prévoyait.

ii) Surprise agréable: la rencontre s'est clairement mieux déroulée que ce que le représentant prévoyait.

iii) Surprise désagréable: la rencontre s'est clairement moins bien déroulée que ce que le représentant prévoyait.

iv) Indéterminable: on ne peut pas déterminer si le déroulement de la rencontre a été conforme ou non à ce que le représentant prévoyait.

v) Situation différente sans être meilleure ou pire que ce que le représentant prévoyait, la situation était différente de ce qu'il avait anticipé.

b) Le processus d'établissement de la stratégie et des tactiques de vente

Les quatre portraits-synthèse et les onze portraits individuels validés partagent un contenu commun en ce qui concerne le processus d'établissement de la stratégie et des tactiques de vente. Le voici donc:

«Je me prépare avant de rencontrer le client en déterminant les grandes lignes de ce que je ferai et dirai, les aspects principaux. J'ai une stratégie établie d'avance. Les autres points, les détails, viennent tout seuls ensuite, naturellement, pendant la visite, selon son déroulement.

Je n'ai pas à analyser longuement la situation ni à étudier en profondeur plusieurs facteurs. Je me décide vite. C'est ce qui explique que, dans les enregistrements, pour répondre à la question qui me demandait de décrire le client que j'allais rencontrer et le contexte de la visite, j'ai mentionné un nombre limité de facteurs.

Dans toutes les visites que je fais, je me fixe un objectif et je m'en fixe un seul. Mon objectif fondamental dans toutes les visites, c'est d'influencer favorablement le client. Cet objectif prend, selon les visites, une des cinq formes suivantes: établir des relations,

préparer de nouvelles affaires, maintenir les relations, obtenir une commande, améliorer une situation insatisfaisante.

Je préfère me fixer un objectif réaliste et ne pas être trop optimiste. Le choix de ma stratégie de vente, c'est une décision que je prends rapidement et simplement à partir de l'objectif de la visite. Il me suffit de l'énoncer et, aussitôt, je sais presque automatiquement quelle est la stratégie appropriée parmi celles que j'ai décrites.

Je n'ai habituellement pas d'hésitation sur la stratégie. Mais il arrive parfois que ce soit un peu imprécis. Ma rapidité dans le choix des stratégies s'explique par mon expérience.

Ma stratégie de vente dans une visite, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble des comportements que je prévois adopter avec le client au cours de la visite.

Pour appliquer la stratégie de vente, j'adopte diverses tactiques de vente: ce sont des techniques de vente que j'utilise, des choses précises que je dis ou que je fais, des messages que j'envoie au client pendant la visite afin de concrétiser la stratégie. En somme, les tactiques sont les moyens que je prends pour appliquer la stratégie de vente.

c) Un processus expéditif

Comme le montre la citation précédente, avant la visite de vente, le vendeur se prépare d'avance. Il planifie son comportement envers le client pendant l'interaction. Il détermine ce qu'il dira et ce qu'il fera.

On peut distinguer trois étapes dans le processus d'établissement de la stratégie. Dans la première étape, le vendeur passe d'abord en

revue, dans sa tête, l'information dont il dispose sur le contexte et le client et il l'analyse. Ce n'est pas une analyse minutieuse explicite de la situation en fonction de critères bien définis ni une étude en profondeur. C'est une analyse qui se déroule extrêmement rapidement. Le vendeur considère quelques variables seulement, comme on l'a déjà vu.

La deuxième étape, c'est la fixation d'un objectif. L'analyse de la première étape déclenche l'énoncé d'un objectif pour la visite. Le vendeur se fixe un objectif et s'en fixe un seul. Son objectif fondamental est toujours le même dans toutes les visites (soit d'influencer favorablement le client qu'il rencontrera) mais il prend, selon les visites, une des cinq valeurs déjà étudiées.

La troisième étape, c'est la détermination de la stratégie. Le vendeur dispose d'un répertoire de quelques stratégies qu'il a développées et apprises et qui lui permettent de faire face à la quasi totalité des interactions qu'il a avec ses clients. Chacune de ces stratégies correspond à une des valeurs possibles pour l'objectif de la visite.

Il suffit au vendeur d'énoncer l'objectif de la visite pour savoir presque automatiquement quelle est la stratégie appropriée à adopter. Le représentant ne considère pas plusieurs stratégies possibles avant de déterminer celle qu'il adoptera. Il ne se livre pas à une analyse comparative des mérites des diverses stratégies possibles pour en choisir une. Il n'échafaude pas de plans contingents complexes.

Il est orienté vers l'action et son choix d'une stratégie jaillit vite. L'énoncé de l'objectif active automatiquement la stratégie qui lui correspond et c'est celle-là que le vendeur décide d'adopter pour

l'interaction. L'établissement de la stratégie se fait rapidement et simplement à partir de l'objectif de la visite qui lui-même est énoncé à partir d'une analyse sommaire et expéditive du contexte et client.

Les trois étapes du processus d'établissement de la stratégie ont été décrites de façon séquentielle ici comme se produisant l'une après l'autre. Mais, dans les protocoles, elles semblent très souvent se produire simultanément. Tout est souvent tellement interrelié dans le protocole du représentant avant la visite que le processus y apparaît souvent comme un processus sinueux, itératif, avec des boucles plutôt qu'un processus linéaire séquentiel. En ce sens, il serait peut-être plus juste de parler des éléments du processus plutôt que de ses étapes.

Le représentant n'a pratiquement jamais d'hésitation. Il est certain d'avance de la stratégie qu'il adoptera pendant la visite. Il explique la rapidité de son processus d'établissement par ses années d'expérience.

Quant aux tactiques, elles sont déterminées simultanément à la stratégie. En même temps qu'il établit sa stratégie, le vendeur prévoit les tactiques qu'il adoptera. Stratégie et tactiques sont établies en même temps et sont indissociables chronologiquement.

D'ailleurs, le vendeur ne dit pas: «Voici ma stratégie et voici, ensuite, les tactiques que je prendrai pour la réaliser». Il dit plutôt: «Voici ce que je ferai et ce que je dirai, comment je me comporterai». Stratégie et tactiques sont deux aspects distingués par le chercheur, d'un même phénomène et apparaissent ensemble en même temps dans la réalité.

Dans le cas d'un client que le représentant connaît déjà, on peut expliquer le fait que le processus soit aussi bref et déterministe par le fait que le représentant dispose déjà en mémoire d'un stock d'informations suffisant pour décider, rapidement et sans hésitation, ce qu'il fera.

Dans le cas d'un client que le vendeur connaît peu ou pas, on ne peut pas expliquer la brièveté et la simplicité du processus par la même raison puisque le vendeur possède alors peu d'informations en mémoire sur le client. Alors, paradoxalement, le fait d'avoir peu d'informations produit là aussi un processus bref et simple. Ayant très peu d'informations à analyser, ce n'est ni long ni compliqué de les analyser. D'ailleurs, dans 70% de ces cas-là (voir la troisième ligne du tableau 27: $33/47 = 70\%$), l'objectif fixé est d'établir des relations et la stratégie qui y correspond consiste justement, en grande partie, à aller chercher de l'information.

Rappelons ici que la variable familiarité avec le client est mentionnée par les vendeurs avant 92% des visites. Et cette variable est évidemment reliée de très près au stock d'informations que le représentant a en mémoire.

La simplicité et la brièveté du processus d'établissement sont probablement les raisons pour lesquelles les représentants, dans leurs protocoles, ont très peu répondu à la question qui leur demandait d'expliquer les raisons de l'approche de vente choisie. Ils y ont répondu dans seulement 14% des visites et, dans la majorité de ces 14%, la réponse donnée n'apportait rien de nouveau par rapport aux réponses données aux autres questions:

- 1) Seule approche possible: je n'ai pas le choix, c'est la seule façon dont je peux m'y prendre, il n'y a pas d'autres possibilités (5% des visites).
- 2) Objectif-mandat: c'est mon mandat de le faire, c'est la façon d'atteindre mon objectif, c'est à cause de la raison à l'origine de la visite (2%).
- 3) Situation ou exigence du client: c'est ce que le client souhaite ou exige, c'est ce qui correspond à la situation (3%).
- 4) Approche habituelle: c'est ma façon habituelle de me comporter dans de tels cas (2%).
- 5) Pas de temps à perdre: je préfère ne pas investir d'efforts dans quelque chose qui ne me rapportera pas assez, je n'ai pas de temps à perdre (2%).

Cette question devait leur apparaître redondante et inutile et ils n'y ont donc pas répondu dans 86% des visites. Elle leur est apparue telle probablement parce que, selon eux, ils y répondaient implicitement en répondant aux autres questions.

Les représentants n'ont donc pas dit explicitement pourquoi ils adoptaient telle stratégie et telles tactiques. Ils se sont contentés de les décrire et de les expliquer. Pour eux, le pourquoi, les raisons de la stratégie et des tactiques se trouvaient tout entiers dans l'objectif et les variables du contexte et client. Cela suffisait à justifier leur stratégie et tactiques, à expliquer pourquoi ils prévoyaient se comporter ainsi.

d) Le couple stratégie et tactiques

On a vu que la stratégie et les tactiques sont établies simultanément et que ce sont deux aspects d'un même phénomène. Nous allons ici préciser ce qu'elles ont en commun et ce qui les distinguent.

Les deux, stratégie et tactiques, concernent des comportements conscients et volontaires du vendeur et découlent d'une intention d'influencer un autre individu qu'il ne contrôle pas, le client. Les deux sont des plans d'actions pour le futur et des actions effectivement réalisées. Les deux concernent aussi bien ce que le vendeur prévoit faire pendant l'interaction que ce qu'il fait réellement, aussi bien la planification des comportements que les comportements eux-mêmes.

Les deux sont élaborées et appliquées dans un contexte d'incertitude puisque le vendeur n'a pas d'autorité sur le client et ne contrôle pas les autres facteurs susceptibles d'affecter le résultat de l'interaction. La stratégie et les tactiques réalisées peuvent différer de celles qui étaient prévues puisque le vendeur a la possibilité, pendant l'interaction, de les adapter aux événements imprévus qui surviennent.

Les stratégies sont plus générales que les tactiques. Ce sont des scénarios pour quelques situations typiques et qui guident l'ensemble des comportements du vendeur à l'égard du client pendant l'interaction.

Les tactiques sont plus spécifiques, moins englobantes, plus ponctuelles et pointues que les stratégies. Ce sont des techniques de vente, des choses précises que le vendeur fait, des messages qu'il envoie au client. Ce sont des morceaux et la stratégie est l'ensemble.

Selon la nature des autres tactiques avec lesquelles elle est associée, une même tactique fera partie d'une stratégie ou d'une autre,

quoiqu'elle aura tendance à faire partie plus souvent d'une stratégie que d'autres stratégies, comme on l'a vu.

Les stratégies sont beaucoup moins nombreuses que les tactiques. Elles sont au nombre de cinq dans chaque entreprise et au nombre de sept au total puisque deux stratégies ont des contenus différents dans les deux entreprises. Les tactiques, elles, sont au nombre de 28 au total.

Les stratégies sont reliées aux objectifs de façon plus étroite que ne le sont les tactiques. En effet, au contraire d'une stratégie, une même tactique peut être employée avec plus d'un objectif.

Dans les étapes de la méthodologie, les stratégies proviennent de la rédaction des portraits individuels alors que les tactiques originent de l'analyse horizontale. Les tactiques ont été identifiées par le chercheur par l'analyse détaillée et parcellaire de l'étape de l'analyse horizontale et les stratégies l'ont été par la synthèse intégrative de l'étape de la rédaction des portraits individuels.

Stratégies et tactiques sont une même réalité vue de deux perspectives différentes: celle de l'analyse où on appréhende la réalité morceau par morceau comme les chercheurs tendent à le faire et celle de la synthèse où on appréhende globalement la réalité comme les gestionnaires et les preneurs de décision ont tendance à le faire.

Les deux perspectives, analyse et synthèse, se complètent et s'éclairecissent l'une l'autre. Ainsi, paradoxalement, les tactiques, même si elles sont parcellaires, permettent de mieux comprendre ce qu'il y a de commun dans les comportements des vendeurs dans l'ensemble des 165 interactions. Car les tactiques sont définies de façon plus concise, plus abstraite, plus générale que les stratégies.

Paradoxalement, les stratégies, même si elles sont globales, permettent de mieux voir ce qu'il y a de spécifique à chacune des 165 interactions étudiées. Car elles sont plus concrètes, plus près de la réalité, plus particulières, que les tactiques. Et il y a une seule stratégie par interaction.

L'étape de l'analyse horizontale, avec son accent sur la recherche des similitudes d'une interaction à l'autre, fait mieux comprendre la nature même des variables à l'oeuvre dans la réalité étudiée. L'étape de la rédaction des portraits, avec son accent sur la compréhension du sens de chaque interaction fait mieux comprendre les relations entre ces variables.

e) Le prévu et le réalisé

Le processus d'établissement de la stratégie et des tactiques apparaît efficient en ce sens qu'il consomme peu de ressources du vendeur, étant donné sa brièveté et sa simplicité. Mais est-il efficient en termes de prévision?

Il le semble vraiment si on en juge par le fait que l'imprévu se produit rarement et que, lorsqu'il se produit, il n'est pas nécessairement négatif. En effet, les interactions se déroulent comme les vendeurs le prévoient. C'est ce qu'illustre bien le tableau 30.

Tableau 30: Le déroulement des visites de l'ensemble des vendeurs (cellule 1)

	n	Σ des visites
Pas de différence notable	146	88
Surprise agréable	5	3
Surprise désagréable	6	4
Indéterminable	1	1
Situation différente	7	4
TOTAL	165	100

Dans la grande majorité des visites, soit 88%, les vendeurs réussissent à prévoir correctement le comportement et les réactions du client. Dans 3% des visites, il y a une surprise agréable et dans 4% une surprise désagréable. Dans 4% des visites, la situation est différente de ce que les représentants anticipaient, sans être ni meilleure ni pire.

L'étude des portraits-synthèse montre qu'il n'y a pas vraiment de différence entre stratégies et tactiques prévues d'une part et stratégies et tactiques réalisées d'autre part: les vendeurs n'ont changé leur stratégie et tactiques, par rapport à ce qu'ils avaient prévu, que dans seulement 5% des visites. Cela s'explique probablement par le fait que, comme on vient de le voir, des situations imprévues n'arrivent que dans 12% des visites et que celles-ci sont négatives dans seulement 4% des visites.

f) Le résultat atteint

Les représentants n'ont pas de problème à identifier les résultats de chaque interaction. Si on en juge par les résultats atteints, tels qu'ils apparaissent dans le tableau 31, le processus d'établissement de la stratégie et des tactiques est efficace.

Tableau 31: Le résultat des visites de l'ensemble des vendeurs (cellule 7)

	n	% des visites
Innovations ou progrès	86	52
Renforcement des relations	20	12
Contact positif	7	4
Commande obtenue	27	16
Situation corrigée	19	12
Pas de résultat positif	6	4
TOTAL	165	100

Seules 4% des visites n'ont pas de résultats positifs. Les autres visites se répartissent ainsi entre les catégories de résultat: 52% pour progrès accomplis ou informations utiles obtenues, 16% pour commande obtenue, 12% pour situation insatisfaisante corrigée, 12% pour maintien des relations et 4% pour contact positif établi.

Si on compare le résultat atteint à l'objectif, comme le fait le tableau 32, on voit qu'en général, le résultat atteint est conforme à l'objectif. On constate que le résultat atteint correspond exactement à l'objectif dans 83% des visites pour préparer de nouvelles affaires, dans 78% de celles pour maintenir les relations, dans 77% des visites dont l'objectif est d'obtenir une commande, dans 79% des visites pour améliorer une situation insatisfaisante. Cependant, quand l'objectif est d'établir des relations, le résultat atteint y correspond exactement dans seulement 19% des visites.

Tableau 32: Frequences relatives des résultats pour chaque objectif
(en % des visites ayant un objectif donné) (cellule 1)

	Preparer nouvelles affaires	Maintenir les relations	Etablir des relations	Obtenir une commande	Améliorer situation insatisf.	Total
Informations ou progrès	83	9	70	18	21	52
Maintien des relations	2	78	0	5	0	12
Contact positif	0	0	19	0	0	4
Commande obtenue	12	13	0	77	0	16
Situation corrigée	0	0	0	0	79	12
Pas de résultat positif	3	0	11	0	0	4
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Le tableau 33 donne l'efficacité des vendeurs, c'est-à-dire la proportion de leurs visites où le résultat atteint est égal à l'objectif, celle où il y est supérieur et celle où il y est inférieur. On y voit que le taux d'échec (un échec étant un résultat inférieur à l'objectif) est très bas et se situe à 7% de l'ensemble des visites. Il y a 93% des visites où le vendeur atteint son objectif (67%) ou mieux que son objectif (26%).

Tableau 33: Efficacite des vendeurs pour chaque objectif
(en % des visites ayant un objectif donne) (cellule T)

	Preparer nouvelles affaires	Maintenir les relations	Etablir des relations	Obtenir une commande	Ameliorer situation insatisf.	Total
Resultat egal a l'objectif	83	78	19	77	79	67
Res. superieur a l'object.	12	22	70	0	21	26
Res. inferieur a l'object.	5	0	11	23	0	7
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Ce dernier chiffre de 26% de visites où le résultat dépasse l'objectif apparaît extraordinairement élevé. Il s'explique par le fait que les vendeurs pêchent rarement par excès d'optimisme dans leurs objectifs. Ils se fixent un objectif réaliste dans chaque visite, préférant progresser étape par étape auprès d'un client plutôt que d'essayer de tout gagner d'un seul coup. Ainsi, ils s'exposent beaucoup moins à connaître l'échec.

Leurs objectifs étant réalistes et, parfois même, prudents, il n'est pas étonnant que les taux de succès et de dépassement des objectifs soient si élevés, puisque ceux-ci se mesurent par rapport aux objectifs. Soulignons que 60% des 43 visites où les vendeurs ont dépassé leur objectif sont des visites dont l'objectif était d'établir des relations et dans lesquelles ils ont fait plus que seulement établir un contact positif avec le client potentiel.

Les vendeurs atteignent leur objectif dans 83% des visites pour préparer de nouvelles affaires, ne l'atteignent pas dans 5% et le dépassent dans 12%. Dans 78% des visites pour maintenir les relations, l'objectif est atteint et dans 22% il est dépassé.

L'objectif est dépassé dans 70% des visites pour établir des relations, atteint dans 19% et il y a échec dans 11%. C'est dans les

visites pour obtenir une commande que le taux d'échec est le plus élevé: dans 23% d'entre elles, aucune commande n'est obtenue. Toutefois, rappelons ici notre définition d'échec: c'est un résultat inférieur à l'objectif. Ce n'est pas nécessairement un résultat négatif. Ainsi, un échec dans une visite pour obtenir une commande peut être un report à plus tard de la décision du client et pas nécessairement un refus d'acheter.

L'objectif est atteint dans 79% des visites pour améliorer une situation insatisfaisante et dépassé dans 21%.

2 - Question 17: Y a-t-il des différences entre les représentants à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement au processus d'établissement de la stratégie et des tactiques de vente? Si oui, quelles sont ces différences?

Il n'y a pas de réelles différences entre les vendeurs à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne relativement au processus d'établissement de la stratégie et des tactiques de vente. Ce processus est le même pour les onze répondants, quel que soit leur niveau d'efficacité. Les différences observées dans les portraits-synthèse sont minimes et ne révèlent pas de processus différents.

Ainsi, dans l'entreprise X, les vendeurs les plus efficaces savent d'avance comment ils se comporteront avec le client dans presque toutes les visites alors que les moyens le savent dans la grande majorité. Il arrive très rarement aux plus efficaces d'être incertains là-dessus alors que cela arrive rarement aux moyens.

Dans l'entreprise X, les plus efficaces donnent d'autres raisons en plus de l'expérience pour expliquer la rapidité du processus: «Ma

rapidité s'explique aussi par le fait que j'ai un très bon sens de l'observation, que je connais bien mes produits et que je pense constamment à mon travail. Cela fonctionne toujours dans ma tête et, quand arrive le moment de prendre une décision de stratégie de vente, je suis prêt à la prendre instantanément. Le lien se fait automatiquement entre l'objectif de la visite et les moyens que je dois prendre pour l'atteindre. Cela clique vite car j'y pense constamment quelque part dans mon cerveau.

Ma rapidité de décision s'explique aussi par les politiques de ma compagnie qui m'encadrent de telle sorte que je n'ai pas énormément de marge de manoeuvre dans mes stratégies de vente. Par conséquent, comme il y a relativement peu de possibilités d'action, ça ne me prend pas beaucoup de temps pour analyser la situation et prendre une décision.

Dans l'entreprise Z, les deux catégories savent d'avance comment ils se comporteront avec le client dans presque toutes leurs visites. Il arrive très rarement aux plus efficaces d'être incertains là-dessus alors que cela arrive rarement aux moyennement efficaces.

Dans l'entreprise X, les deux catégories de représentants disent: «Je réussis à prévoir correctement le comportement du client dans la grande majorité des visites et, la plupart du temps, les visites se déroulent comme je le prévois».

Les représentants plus efficaces de X ont changé leur stratégie et leurs tactiques par rapport à ce qu'ils avaient prévu dans seulement 4% des visites alors que les moyens l'ont fait dans 7% des visites. Les plus efficaces ont atteint leur objectif ou mieux que leur objectif dans 96% des visites par rapport à 91% pour ceux à efficacité moyenne.

Dans l'entreprise Z, les différences sont aussi fort minimes entre les deux niveaux d'efficacité. Les vendeurs plus efficaces réussissent à prévoir correctement le comportement du client dans la majorité des visites et, la plupart du temps, les visites se déroulent comme ils l'avaient prévu. Chez les vendeurs moyens, ces fréquences sont «presque toutes les visites».

Ces derniers ont changé leur stratégie et tactiques par rapport à ce qu'ils avaient prévu dans aucune visite alors que les plus efficaces l'ont fait dans 9% des visites. Les moyens ont atteint leur objectif ou mieux que leur objectif dans 93% des visites, par rapport à 91% pour les plus efficaces.

3 - Question 18: Y a-t-il des différences entre les représentants des deux entreprises relativement au processus d'établissement de la stratégie et des tactiques de vente? Si oui, quelles sont ces différences?

Il n'y a pas de réelles différences entre les vendeurs des deux entreprises étudiées relativement au processus d'établissement de la stratégie et des tactiques. Celui-ci est le même pour les onze représentants, quelle que soit leur entreprise. Les différences observées sont minimes et ne révèlent pas de processus différents.

Ainsi, la seule différence entre les représentants de deux entreprises quant au processus réside dans les raisons données pour expliquer la rapidité, en plus de l'expérience. On a déjà parlé des raisons données par les plus efficaces de X. Voyons maintenant les raisons que donnent les représentants de Z et que ne donnent pas ceux de X.

Ils disent que, dans le cas d'un client qu'ils ont déjà rencontré, ils ont déjà recueilli et analysé assez d'informations sur lui pour pouvoir se décider rapidement et sans hésitation. Ils ont eu le temps de comprendre quel genre de personne c'est et ils préparent la stratégie en conséquence. Chaque client est différent des autres. Ils essaient de se mettre dans sa peau et cela les aide à établir la stratégie. Alors, ils savent d'avance comment se comporter avec le client pendant la visite, en se basant sur ce qu'ils ont appris de lui au cours des visites précédentes.

Dans le cas d'un client potentiel qu'ils rencontrent pour la première fois, ils recueillent au préalable assez d'informations au téléphone pour que, dans ce cas aussi, ce soit rapide et sans hésitation. Cependant, comme c'est la première fois qu'ils rencontrent le client, ils ne savent pas d'avance quel genre de personne c'est et ils ne peuvent donc pas se préparer de façon aussi précise.

F - FRÉQUENCES DES RÉPONSES DE CHAQUE REPRÉSENTANT ET CELLULE

Seront présentés dans cette section les tableaux 34, 35 et 36 qui sont les trois tableaux globaux qui condensent les quinze tableaux de fréquences absolues et de fréquences relatives, aussi bien pour chacun des onze représentants que pour chacune des neuf cellules de représentants.

Il y a quelques variables, identifiées à l'étape de l'analyse horizontale, qui n'ont pas été définies dans les pages précédentes et dont les tableaux 34, 35 et 36 présentent les fréquences. Par

conséquent, voici leurs définitions:

1) Prochaine étape: c'est ce que le représentant dit, après la visite, vouloir faire ensuite auprès du client visité. Dix valeurs sont possibles. La variable prend une seule valeur par visite et elle en prend une dans toutes les visites.

i) Pas d'autre visite: ne pas initier une nouvelle rencontre avec le client: le confier à quelqu'un d'autre ou lui poster de l'information sans le rappeler ou lui laisser l'initiative de reprendre contact.

ii) Attendre et agir alors: attendre la décision ou la réaction du client et agir alors en conséquence.

iii) Préparer de nouvelles affaires: travailler sur une nouvelle commande, un nouveau contrat, développer une occasion nouvelle.

iv) Présenter des informations additionnelles: envoyer ou présenter au client les informations additionnelles requises.

v) Analyser et élaborer: analyser l'information cueillie et élaborer la solution qui correspond aux besoins du client.

vi) Présenter une proposition: présenter une proposition formelle exposant et justifiant la solution discutée ou faire une démonstration au client.

vii) Étudier les besoins du client: faire ou poursuivre l'étude des besoins du client.

viii) Fermer la vente: obtenir la commande, fermer la vente, signer le contrat.

xi) Donner suite: faire une visite de courtoisie ou de service ou régler le problème.

x) Indéterminée: le représentant ne dit pas en quoi consistera la prochaine étape.

2) Nombre de visites à un même client: cette variable se rapporte au nombre de fois qu'un même client a été visité par le représentant dans les quinze visites sur lesquelles il a enregistré des protocoles. Elle peut prendre trois valeurs différentes. Elle prend une seule valeur par visite et elle en prend une dans toutes les visites.

i) Clients visités une fois: le client a été visité une seule fois dans les quinze visites.

ii) Clients visités deux fois: le client a été visité deux fois dans les quinze visites.

iii) Clients visités trois fois: le client a été visité trois fois dans les quinze visites.

3) Initiative de la visite: cette variable peut prendre quatre valeurs différentes. Elle a trait à la personne qui a pris l'initiative de la visite de vente. La variable prend une seule valeur par visite et elle en prend une dans toutes les visites.

i) Rencontre demandée par le client: c'est le client qui a demandé une rencontre avec le représentant.

ii) Rendez-vous pris par le représentant: c'est le représentant qui a été à l'origine de la visite en prenant au préalable rendez-vous avec le client

iii) Pas de rendez-vous: c'est le représentant qui a pris l'initiative de la rencontre mais il visite le client sans avoir pris rendez-vous.

iv) Indéterminable: on ne peut pas déterminer, à l'audition de l'enregistrement, qui a provoqué la rencontre.

4) Contexte avant-après: c'est ce qu'on peut conclure, à partir de ce que le représentant dit avant et après la visite, sur le client qu'il rencontrera et sur le contexte de la visite. La variable comprend les mêmes cinq dimensions que les variables du contexte-client. Celles-ci peuvent prendre dix-huit valeurs différentes, soit les mêmes treize valeurs que les variables du contexte-client plus la valeur indéterminable pour chacune des cinq dimensions.

5) Moyennes et totaux: il s'agit de moyennes et totaux pour les quinze visites du représentant: grand total des fréquences, nombre total de tactiques prévues et de variables du contexte-client, moyenne par visite de ces deux nombres, nombre total de tactiques différentes et de variables du contexte-client différentes, durée moyenne des visites.

6) Caractéristiques des données: ce sont neuf caractéristiques des données recueillies: durée de la cueillette, des protocoles, de la partie avant des protocoles, de la partie après des protocoles, du délai entre la fin de la cueillette et la validation, de la validation; longueur des protocoles et des portraits individuels.

Regardons rapidement maintenant les fréquences de quelques variables dont il n'a pas encore été question dans le chapitre IV.

On constate dans le tableau 34 que les 165 interactions ont une durée moyenne de 69 minutes. Cette durée moyenne est beaucoup plus élevée chez les vendeurs de Z que chez ceux de X, soit 97 minutes par rapport à 41 minutes.

Tableau 34: Frequences absolues des reponses des vendeurs et des cellules de vendeurs

VARIABLES	REPRESENTANTS	LOUI	PAUL	MAX	KARL	JEAN	ALEX	X-2	Z-2	T-2	Z	T
		RENE	ERIC	HUGO	SERG	YVES	X-1	Z-1	T-1	X		
CONTEXTE & CLIENT												
Presence de concurrence	3	3	11	7	4	0	10	2	9	1	8	25
Pas de concurrence	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
sous-total	4	3	11	7	4	0	10	2	9	1	8	25
Client peu ou pas connu	0	5	1	0	9	5	6	3	4	6	8	14
Client connu	10	10	14	11	6	10	9	11	11	5	7	27
sous-total	10	15	15	11	15	15	14	15	11	15	14	40
Situation favorable, facile	4	4	6	4	0	0	4	1	4	1	5	13
Situation defav., difficile	4	0	5	6	4	5	5	2	4	0	8	19
Situation neutre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
sous-total	8	4	11	10	4	5	9	3	8	2	13	32
Client important	0	1	6	12	4	2	6	3	2	1	5	23
Client peu, moyennement imp.	0	0	4	0	3	1	2	0	2	0	0	2
sous-total	0	1	10	12	7	3	8	3	4	1	5	25
Proposition soumise	0	5	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0
Informations demandees	0	5	0	0	10	9	0	4	0	9	0	0
Besoins analyses	0	3	0	0	4	0	0	8	0	3	0	0
Vente realisee	0	1	0	0	1	5	0	2	0	0	0	0
sous-total	0	15	0	0	15	15	0	15	0	0	0	0
TOTAL	22	38	47	40	45	38	42	37	36	30	41	123
OBJECTIF												
Preparer nouvelles affaires	4	6	3	9	4	6	6	11	4	5	1	16
Maintenir les relations	7	2	0	0	2	2	1	0	4	2	3	4
Etablir des relations	0	5	1	2	9	4	2	2	7	3	7	3
Obtenir une commande	3	2	5	1	0	0	5	0	2	1	3	9
Ameliorer situation insatisf.	1	0	6	3	0	3	1	2	3	0	5	9
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45
TACTIQUES PREVUES												
Efforts-disponibilite	4	5	8	4	1	2	3	1	8	0	4	11
Attentions personnelles	0	0	4	0	1	5	3	0	8	1	4	7
Ecoute-cueillette d'inf.	5	9	9	7	9	6	7	9	8	9	4	18
Choix du bon moment	1	0	2	0	0	3	1	0	7	1	0	1
Acquiescence	0	0	1	0	0	3	0	0	6	0	1	7
Suggestions-conseils	8	0	5	3	1	0	7	0	3	2	3	13
Relations avec tiers	1	0	1	3	0	0	2	0	4	0	2	7
Qualite-competence	2	0	4	1	7	2	3	2	2	3	0	4
Contingence-indetermination	0	0	1	2	1	0	1	0	3	0	3	6
Service regulier	7	4	10	5	2	4	3	0	4	4	7	15
Intimite	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	5
Contradiction	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1
Revision des prix	2	0	5	0	0	0	3	0	1	0	1	4
Negociation	1	0	0	2	0	2	0	0	0	0	4	1
Nombre de fournisseurs	0	0	1	0	0	0	6	0	1	0	0	6
Ouverture	0	0	3	0	3	1	0	1	1	0	1	4
Fermete-agressivite	0	0	11	0	4	2	0	0	0	1	0	0
Changement de preference	0	1	0	0	1	2	0	3	0	5	0	0
Proposition-justification	0	5	0	0	1	0	0	4	0	4	0	0
Rassurer	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0
Dirigeant-expert-conseil	0	3	0	0	1	3	0	6	0	3	0	0
Preneurs de decision	0	0	0	0	2	1	0	1	0	2	0	0
Adaptation	0	1	0	0	1	2	0	1	0	2	0	0
Demonstration	0	1	0	0	2	1	0	3	0	1	0	0
Insecuriser	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Professionalisme-neutralite	0	0	0	0	5	5	0	1	0	0	0	0
Esquisse de solutions	0	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Reference-temoignage	0	1	0	0	4	0	0	2	0	0	0	0
TOTAL	31	37	67	28	47	47	41	35	56	42	35	104

Suite du tableau 34: Frequences absolues des reponses des vendeurs et des cellules de vendeurs

VARIABLES	REPRESENTANTS	LOUI	PAUL	MAX	KARL	JEAN	ALEX	X-2	Z-2	T-2	Z	T								
		RENE	ERIC	HUGO	SERG	YVES	X-1	Z-1	T-1	X	Z	T								
RESULTAT																				
Informations ou progres	3	8	6	9	10	10	6	12	7	11	4	19	16	22	29	41	45	35	51	86
Maintien des relations	6	2	0	0	2	1	1	0	3	2	3	4	9	1	6	5	15	13	7	20
Contact positif	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	3	3	4	4	3	7
Commande obtenue	5	2	5	2	0	1	7	0	2	1	2	11	12	1	3	12	15	23	4	27
Situation corrigee	1	0	3	3	0	3	1	1	3	0	4	8	7	4	0	12	7	15	4	19
Pas de resultat positif	0	0	0	0	3	0	0	2	0	1	0	0	0	2	4	2	4	0	6	6
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	30	45	75	90	90	75	165
DEROULEMENT																				
Pas de difference notable	13	14	14	15	12	15	12	14	13	11	13	40	40	29	37	69	77	80	66	146
Surprise agreable	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	3	2	0	0	3	2	5	0	5
Surprise desagreable	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	2	2	1	1	3	3	4	2	6
Indeterminable	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
Situation differente	0	1	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	7	0	7	0	7	7
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	30	45	75	90	90	75	165
PROCHAINE ETAPE																				
Pas d'autre visite	0	2	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	8	0	8	0	8	8
Attendre & agir alors	0	2	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	1	5	0	5	0	6	6
Preparer nouvelles affaires	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	3
Presenter inf. additionnelles	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	7	2	7	0	9	9
Analyser & elaborer	0	0	0	0	1	0	0	4	0	2	0	0	0	4	3	4	3	0	7	7
Presenter proposition	0	2	0	0	7	2	0	5	0	4	0	0	0	7	13	7	13	0	20	20
Etudier besoins du client	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	1	0	4	4
Fermer la vente	0	1	0	0	1	2	0	3	0	0	0	0	0	5	2	5	2	0	7	7
Donner suite	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4	1	4	0	5	5
Indeterminable	15	1	15	15	1	1	15	3	15	0	15	45	45	4	2	49	47	90	6	96
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	30	45	75	90	90	75	165
NOMBRE DE VISITES A UN MEME CLIENT																				
Clients visites une fois	15	10	15	10	11	13	9	11	13	15	15	34	43	24	36	58	79	77	60	137
Clients visites deux fois	0	2	0	2	4	2	6	4	2	0	0	8	2	6	6	14	8	10	12	22
Clients visites trois fois	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	3	3	3	6
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	30	45	75	90	90	75	165
INITIATIVE DE LA VISITE																				
Rencontre demandee par client	4	6	1	1	10	10	1	3	7	6	4	6	12	13	22	19	34	18	35	53
Rendez-vous pris par repres.	2	7	3	0	3	3	4	1	3	3	1	5	8	4	13	9	21	13	17	30
Pas de rendez-vous	0	1	0	0	1	1	1	0	2	0	1	2	2	1	2	3	4	4	3	7
Indeterminable	9	1	11	14	1	1	9	11	3	6	9	32	23	12	8	44	31	55	20	75
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	30	45	75	90	90	75	165
CONTEXTE AVANT-APRES																				
Presence de concurrence	7	4	13	14	9	1	14	3	15	1	15	43	35	4	14	47	49	78	18	96
Pas de concurrence	1	7	2	0	3	0	0	7	0	1	0	0	3	7	11	7	14	3	18	21
Indeterminable(conc.)	7	4	0	1	3	14	1	5	0	13	0	2	7	19	20	21	27	9	39	48
Client peu ou pas connu	0	5	1	0	9	5	6	3	4	9	8	14	5	8	23	22	28	19	31	50
Client connu	15	10	14	15	6	10	9	11	11	6	7	31	40	21	22	52	62	71	43	114
Indeterminable(connu ou non)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
Situation favorable, facile	5	4	6	4	1	0	5	1	4	3	5	14	15	1	8	15	23	29	9	38
Situation defav., difficile	4	2	5	6	5	7	5	3	4	0	8	19	13	10	7	29	20	32	17	49
Situation neutre	6	9	4	5	9	8	5	11	7	12	2	12	17	19	30	31	47	29	49	78
Indeterminable(situation)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Client important	2	7	6	13	5	2	7	3	3	1	6	26	11	5	13	31	24	37	18	55
Client peu, moyennement imp.	0	5	5	0	9	1	2	0	2	1	0	2	7	1	15	3	22	9	16	25
Indeterminable(importance)	13	3	4	2	1	12	6	12	10	13	9	17	27	24	17	41	44	44	41	85
Proposition soumise	0	5	0	0	0	1	0	1	0	3	0	0	0	2	8	2	8	0	10	10
Informations demandees	0	6	0	0	10	9	0	4	0	9	0	0	0	13	25	13	25	0	38	38
Besoins analyses	0	3	0	0	4	0	0	8	0	3	0	0	0	8	10	8	10	0	18	18
Vente realisee	0	1	0	0	1	5	0	2	0	0	0	0	0	7	2	7	2	0	9	9
Indeterminable(etape)	15	0	15	15	0	0	15	0	15	0	15	45	45	0	0	45	45	90	0	90
TOTAL	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	225	225	150	225	375	450	450	375	825

Suite du tableau 34: Frequences absolues des reponses des vendeurs et des cellules de vendeurs

VARIABLES	REPRESENTANTS	LOUI	PAUL	MAX	KARL	JEAN	ALEX	X-2	Z-2	T-2	Z	T
		RENE	ERIC	MUGO	SERG	YVES	X-1	Z-1	T-1	X		
NOMBRE DE TACTIQUES PREVUES												
Une tactique		4	0	0	5	0	1	3	2	0	1	5 13 4 3 1 16 5 17 4 21
Deux tactiques		9	9	1	8	5	3	4	8	3	7	2 14 13 11 21 25 34 27 32 59
Trois tactiques		0	5	2	1	5	6	4	3	5	1	6 11 7 9 11 20 18 18 20 38
Quatre tactiques		1	1	5	1	3	4	2	2	3	6	2 5 9 6 10 11 19 14 16 30
Cinq tactiques		1	0	5	0	2	0	2	0	1	0	0 2 7 0 2 2 9 9 2 11
Six tactiques		0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0 0 3 1 0 1 3 3 1 4
Sept tactiques		0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0 0 2 0 0 2 2 0 2
TOTAL		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45 45 30 45 75 90 90 75 165
NOMBRE DE DIMENSIONS DU CONTEXTE ET CLIENT												
Aucune dimension		4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1 4 0 0 1 4 5 0 5
Une dimension		3	0	1	4	0	0	2	0	1	3	6 12 5 0 3 12 8 17 3 20
Deux dimensions		5	11	1	0	5	7	4	9	8	10	7 11 14 16 26 27 40 25 42 67
Trois dimensions		3	0	8	4	7	8	4	5	5	1	2 10 16 13 8 23 24 26 21 47
Quatre dimensions		0	4	5	6	1	0	5	1	1	1	0 11 6 1 6 12 12 17 7 24
Cinq dimensions		0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0 0 0 0 2 0 2 0 2 2
TOTAL		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45 45 30 45 75 90 90 75 165
MOYENNES ET TOTAUX												
Grand total des frequences		248	270	309	263	287	280	278	267	287	267	271 812 844 547 824 *****
Duree moyenne visites(min.)		37		35	51	134	79	39	98		75	45 36 89 105 67 71 41 97 69
Total de tactiques		31	37	67	28	47	47	41	35	56	42	35 104 154 82 126 186 280 258 208 466
Moyenne de tactiques/visite		2.1	2.5	4.5	1.9	3.1	3.1	2.7	2.3	3.7	2.8	2.3 2.3 3.4 2.7 2.8 2.5 3.1 2.9 2.8 2.8
Total de tactiqu. differentes		10	11	16	9	18	18	12	13	13	14	12 16 17 21 21 27 28 17 24 28
Total de contexte		22	38	47	40	45	38	42	37	36	30	41 123 105 75 113 198 218 228 188 416
Moyenne de contexte/visite		1.5	2.5	3.1	2.7	3.0	2.5	2.8	2.5	2.4	2.0	2.7 2.7 2.3 2.5 2.5 2.6 2.4 2.5 2.5 2.5
Total de contex. differents		3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4 4 4 5 5 5 5 4 5 5
CARACTERISTIQUES DES DONNEES												
Duree de la cueillette(jours)		73	44	36	91	60	22	42	71	31	32	10 143 140 93 136 236 276 283 229 512
Duree des protocoles(minutes)		51	70	118	44	55	32	87	56	95	39	116 247 264 88 164 335 428 511 252 763
Duree avant(minutes)		30	31	60	19	25	17	39	26	51	17	42 100 141 43 73 143 214 241 116 357
Duree apres(minutes)		21	39	58	25	30	15	48	30	44	22	74 147 123 45 91 192 214 270 136 406
Longueur protocoles(pages)		22	37	59	21	37	22	46	31	65	21	56 123 146 53 95 176 241 269 148 417
Longueur resumes(pages)		15	22	26	16	23	17	23	19	18	21	60 60 36 63 96 123 120 99 219
Delai valid.(jours apres fin)		208	184	111	140	239	162	123	190	174	126	215
Duree validation(minutes)		95	60	155	60	38	75	130	88	105	65	80 270 355 163 163 433 518 625 326 951
Longueur portraits(pages,net)		15	18	23	16	20	19	21	21	17	20	16 53 55 40 58 93 113 108 98 206

Tableau 35: Frequences relatives (en % des visites) des reponses des vendeurs et des cellules

VARIABLES	REPRESENTANTS	LOUI	PAUL	MAX	KARL	JEAN	ALEX	X-1	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2	X	Z	T
	RENE	ERIC	HUGO	SERG	YVES											
CONTEXTE & CLIENT																
Presence de concurrence	20	20	73	47	27	0	67	13	60	7	53	56	51	7	18	36
Pas de concurrence	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1
sous-total	27	20	73	47	27	0	67	13	60	7	53	56	53	7	18	36
Client peu ou pas connu	0	33	7	0	60	33	40	20	27	40	53	31	11	27	44	29
Client connu	67	67	93	73	40	67	60	73	73	33	47	60	78	70	47	64
sous-total	67	100	100	73	100	100	93	100	73	100	91	89	97	91	93	90
Situation favorable, facile	27	27	40	27	0	0	27	7	27	7	33	29	31	3	11	19
Situation defav., difficile	27	0	33	40	27	33	33	13	27	0	53	42	29	23	9	35
Situation neutre	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	2	0	1	0
sous-total	53	27	73	67	27	33	60	20	53	13	87	71	60	27	22	53
Client important	0	7	40	80	27	13	40	20	13	7	33	51	18	17	13	37
Client peu, moyennement imp.	0	0	27	0	20	7	13	0	13	0	0	4	13	3	7	4
sous-total	0	7	67	80	47	20	53	20	27	7	33	56	31	20	20	41
Proposition soumise	0	33	0	0	0	7	0	7	0	20	0	0	0	7	18	3
Informations demandees	0	40	0	0	67	60	0	27	0	60	0	0	43	56	17	28
Besoins analyses	0	20	0	0	27	0	0	53	0	20	0	0	0	27	22	11
Vente realisee	0	7	0	7	33	0	13	0	0	0	0	0	23	4	9	2
sous-total	0	100	0	0	100	0	100	0	100	0	0	0	100	100	40	50
TOTAL	147	254	313	267	301	253	280	246	240	200	273	274	233	251	251	263
OBJECTIF																
Preparer nouvelles affaires	27	40	20	60	27	40	40	73	27	33	7	36	24	57	33	44
Maintenir les relations	47	13	0	0	13	13	7	0	27	13	20	9	24	7	13	8
Etablir des relations	0	33	7	13	60	27	13	13	47	20	16	7	20	47	17	27
Obtenir une commande	20	13	33	7	0	0	33	0	13	7	20	20	22	0	7	12
Ameliorer situation insatisf.	7	0	40	20	0	20	7	13	20	0	33	20	22	17	0	19
TOTAL	101	99	100	100	100	100	100	99	100	100	100	101	99	101	100	100
TACTIQUES PREVUES																
Efforts-disponibilite	27	33	53	27	7	13	20	7	53	0	27	24	44	10	13	19
Attentions personnelles	0	0	27	0	7	33	20	0	53	7	27	16	27	17	4	16
Ecoute-cueillette d'inf.	33	60	60	47	60	40	47	60	53	60	27	40	49	50	60	44
Choix du bon moment	7	0	13	0	0	20	7	0	47	7	0	2	22	10	2	5
Acquiescence	0	0	7	0	0	20	0	0	40	0	7	2	16	10	0	5
Suggestions-conseils	53	0	33	20	7	0	47	0	20	13	20	29	36	0	7	17
Relations avec tiers	7	0	7	20	0	0	13	0	27	0	13	16	13	0	0	9
Qualite-competence	13	0	27	7	47	13	20	13	13	20	0	9	18	13	22	11
Contingence-indetermination	0	0	7	13	7	0	7	0	20	0	20	13	9	0	2	8
Service regulier	47	27	67	33	13	27	20	0	27	27	47	33	47	13	22	25
Intimite	0	0	7	7	0	0	0	0	0	27	11	2	0	0	7	1
Contradiction	0	0	7	0	0	13	0	0	0	0	7	2	2	7	0	4
Revision des prix	13	0	33	0	0	0	20	0	7	0	7	9	18	0	0	5
Negociation	7	0	0	13	0	13	13	0	0	0	0	9	2	7	0	8
Nombre de fournisseurs	0	0	7	0	0	0	40	0	7	0	0	13	4	0	0	8
Ouverture	0	0	20	0	20	7	0	7	7	0	7	2	9	7	7	4
Fermete-agressivite	0	0	73	0	27	13	0	0	0	7	0	0	24	7	11	3
Changement de preference	0	7	0	0	7	13	0	20	0	33	0	0	0	17	16	7
Proposition-justification	0	33	0	0	7	0	0	27	0	27	0	0	0	13	22	5
Rassurer	0	13	0	0	0	0	0	7	0	20	0	0	0	3	11	1
Dirigeant-expert-conseil	0	20	0	0	7	20	0	40	0	20	0	0	0	30	16	12
Preneurs de decision	0	0	0	0	13	7	0	7	0	13	0	0	0	7	9	3
Adaptation	0	7	0	0	7	13	0	7	0	13	0	0	0	10	9	4
Demonstration	0	7	0	0	13	7	0	20	0	7	0	0	0	13	9	5
Insecuriser	0	0	0	0	0	7	0	0	0	7	0	0	0	3	2	1
Professionalisme-neutralite	0	0	0	0	33	33	0	7	0	0	0	0	0	20	11	8
Esquisse de solutions	0	33	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0
Reference-temoignage	0	7	0	0	27	0	0	13	0	0	0	0	0	7	11	3
TOTAL	207	247	448	187	316	312	274	235	374	281	236	230	342	274	279	247
RESULTAT																
Informations ou progres	20	53	40	60	67	67	40	80	47	73	27	42	36	73	64	55
Maintien des relations	40	13	0	0	13	7	7	0	20	13	20	9	20	3	13	7
Contact positif	0	20	7	7	0	0	0	0	0	13	7	2	0	0	7	4
Commande obtenue	33	13	33	13	0	7	47	0	13	7	13	24	27	3	7	16
Situation corrigee	7	0	20	20	0	20	7	7	20	0	27	18	16	13	0	16
Pas de resultat positif	0	0	0	0	20	0	0	13	0	7	0	0	0	7	9	3
TOTAL	100	99	100	100	100	101	101	100	100	100	100	100	101	99	100	101

Suite du tableau 35: Frequences relatives(en % des visites) des reponses des vendeurs et des cellules

VARIABLES	REPRESENTANTS	LOUI	PAUL	MAX	KARL	JEAN	ALEX	X-2	Z-2	T-2	X	T
	RENE	ERIC	HUGO	SERG	YVES	X-1	Z-1	T-1				
DEROULEMENT												
Pas de difference notable	87	93	93	100	80	100	80	93	87	73	87	88
Surprise agreable	7	0	0	0	0	0	13	0	7	0	7	3
Surprise desagreable	7	0	7	0	0	0	7	7	4	4	3	4
Indeterminable	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	1
Situation differente	0	7	0	0	20	0	0	0	20	0	0	4
TOTAL	101	100	100	100	100	100	100	101	100	101	100	100
PROCHAINE ETAPE												
Pas d'autre visite	0	13	0	0	27	0	0	0	13	0	0	5
Attendre & agir alors	0	13	0	0	0	7	0	0	0	20	0	4
Preparer nouvelles affaires	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	10	2
Presenter inf. additionnelles	0	13	0	0	7	13	0	0	0	7	16	5
Analyser & elaborer	0	0	0	0	7	0	0	27	0	13	0	4
Presenter proposition	0	13	0	0	47	13	0	33	0	27	0	12
Etudier besoins du client	0	7	0	0	0	20	0	0	0	0	10	2
Fermer la vente	0	7	0	0	7	13	0	20	0	0	4	4
Donner suite	0	27	0	0	0	7	0	0	0	0	9	3
Indeterminee	100	7	100	100	7	7	100	20	100	0	100	58
TOTAL	100	100	100	100	102	100	100	100	100	100	99	99
NOMBRE DE VISITES A UN MEME CLIENT												
Clients visites une fois	100	67	100	67	73	87	60	73	87	100	100	83
Clients visites deux fois	0	13	0	13	27	13	40	27	13	0	18	13
Clients visites trois fois	0	20	0	20	0	0	0	0	0	0	7	4
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	101	100	100
INITIATIVE DE LA VISITE												
Rencontre demandee par client	27	40	7	7	67	67	7	20	47	40	27	32
Rendez-vous pris par repres.	13	47	20	0	20	20	27	7	20	20	7	18
Pas de rendez-vous	0	7	0	0	7	7	0	13	0	7	4	4
Indeterminable	60	7	73	93	7	7	60	73	20	40	60	45
TOTAL	100	101	100	100	101	101	101	100	100	101	99	99
CONTEXTE AVANT-APRES												
Presence de concurrence	47	27	87	93	60	7	93	20	100	7	100	58
Pas de concurrence	7	47	13	0	20	0	0	47	0	7	0	13
Indeterminable(conc.)	47	27	0	7	20	93	7	33	0	87	0	29
Client peu ou pas connu	0	33	7	0	60	33	40	20	27	60	53	30
Client connu	100	67	93	100	40	67	60	73	73	40	47	69
Indeterminable(connu ou non)	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	1
Situation favorable, facile	33	27	40	27	7	0	33	7	27	20	33	23
Situation defav. difficile	27	13	33	40	33	47	33	20	27	0	53	30
Situation neutre	40	60	27	33	60	53	33	73	47	80	13	47
Indeterminable(situation)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Client important	13	47	40	87	33	13	47	20	20	7	40	33
Client peu, moyennement imp.	0	33	33	0	60	7	13	0	13	7	0	15
Indeterminable(importance)	87	20	27	13	7	80	40	80	67	87	60	52
Proposition soumise	0	33	0	0	0	7	0	7	0	20	0	6
Informations demandees	0	40	0	0	67	60	0	27	0	60	0	23
Besoins analyses	0	20	0	0	27	0	0	53	0	20	0	11
Vente realisee	0	7	0	0	7	33	0	13	0	0	0	5
Indeterminable(etape)	100	0	100	100	0	0	100	0	100	0	100	55
TOTAL	501	501	500	500	501	500	499	500	501	502	499	500
NOMBRE DE TACTIQUES PREVUES												
Une tactique	27	0	0	33	0	7	20	13	0	7	33	13
Deux tactiques	60	60	7	53	33	20	27	53	20	47	13	36
Trois tactiques	0	33	13	7	33	40	27	20	33	7	40	23
Quatre tactiques	7	7	33	7	20	27	13	13	20	40	13	18
Cinq tactiques	7	0	33	0	13	0	13	0	7	0	0	7
Six tactiques	0	0	0	0	0	7	0	0	20	0	0	2
Sept tactiques	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	101	100	99	100	99	101	100	99	100	101	99	100
NOMBRE DE DIMENSIONS DU CONTEXTE ET CLIENT												
Aucune dimension	27	0	0	7	0	0	0	0	0	2	9	3
Une dimension	20	0	7	27	0	0	13	0	7	20	40	12
Deux dimensions	33	73	7	0	33	47	27	60	53	67	47	41
Trois dimensions	20	0	53	27	47	53	27	33	33	7	13	28
Quatre dimensions	0	27	33	40	7	0	33	7	7	24	13	15
Cinq dimensions	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	100	100	100	101	100	100	100	100	101	100	99	100

Tableau 36: Frequences relatives (en %) des reponses des vendeurs et des cellules

VARIABLES	REPRESENTANTS	LOUI	PAUL	MAX	KARL	JEAN	ALEX	X-2	X-2	Z-1	Z-2	T-1	T-2	X	Z	T
CONTEXTE & CLIENT																
Presence de concurrence	14	8	23	18	9	0	24	5	25	3	20	20	22	3	7	14
Pas de concurrence	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
sous-total	19	8	23	18	9	0	24	5	25	3	20	20	23	3	7	14
Client peu ou pas connu	0	13	2	0	20	13	14	8	11	20	20	11	5	11	18	11
Client connu	45	26	30	28	13	26	21	30	31	17	17	22	33	28	19	24
sous-total	45	39	32	28	33	39	35	38	42	37	37	33	38	39	36	35
Situation favorable, facile	18	11	13	10	0	0	10	3	11	3	12	11	13	1	4	7
Situation defav., difficile	18	0	11	15	9	13	12	5	11	0	20	15	12	9	4	13
Situation neutre	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0
sous-total	36	11	24	25	9	13	22	8	22	6	32	26	26	11	9	20
Client important	0	3	13	30	9	5	14	8	6	3	12	19	8	7	5	14
Client peu, moyennement imp.	0	0	9	0	7	3	5	0	6	0	0	2	6	1	3	2
sous-total	0	3	22	30	16	8	19	8	12	3	12	20	13	8	8	16
Proposition soumise	0	13	0	0	0	3	0	3	0	10	0	0	0	3	7	1
Informations demandees	0	16	0	0	22	24	0	11	0	30	0	0	0	17	22	7
Besoins analyses	0	8	0	0	9	0	0	22	0	10	0	0	0	11	9	4
Vente realisee	0	3	0	0	2	13	0	5	0	0	0	0	0	9	2	4
sous-total	0	40	0	0	33	40	0	41	0	50	0	0	0	40	40	16
TOTAL	100	101	101	101	100	100	100	100	101	99	101	99	100	101	100	101
TACTIQUES PREVUES																
Efforts-disponibilite	13	14	12	14	2	4	7	3	14	0	11	11	13	4	5	8
Attentions personnelles	0	0	6	0	2	11	7	0	14	2	11	7	8	6	2	6
Ecoule-cueille d'inf.	16	24	13	25	19	13	17	26	14	21	11	17	14	18	21	18
Choix du bon moment	3	0	3	0	0	6	2	0	13	2	0	1	6	4	1	2
Acquiescence	0	0	2	0	0	6	0	0	11	0	3	1	5	4	0	2
Suggestions-conseils	26	0	7	11	2	0	17	0	5	5	9	13	10	0	2	7
Relations avec tiers	3	0	2	11	0	0	5	0	7	0	6	7	4	0	0	4
Qualite-competence	6	0	6	4	15	4	7	6	4	7	0	4	5	5	8	4
Contingence-indetermination	0	0	2	7	2	0	2	0	5	0	9	6	3	0	1	3
Service regulier	23	11	15	18	4	9	7	0	7	10	20	14	14	5	8	10
Intimite	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	11	5	1	0	0	3
Contradiction	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	3	1	1	2	0	2
Revision des prix	6	0	7	0	0	0	7	0	2	0	3	4	5	0	0	2
Negociation	3	0	0	7	0	4	5	0	0	0	0	4	1	2	0	3
Nombre de fournisseurs	0	0	2	0	0	0	15	0	2	0	0	6	1	0	0	3
Ouverture	0	0	4	0	6	2	0	3	2	0	3	1	3	2	2	2
Fermete-agressivite	0	0	16	0	9	4	0	0	0	2	0	0	7	2	4	1
Changement de preference	0	3	0	0	2	4	0	9	0	12	0	0	0	6	6	3
Proposition-justification	0	14	0	0	2	0	0	11	0	10	0	0	0	5	8	2
Rassurer	0	5	0	0	0	0	0	3	0	7	0	0	0	1	4	1
Dirigeant-expert-conseil	0	8	0	0	2	6	0	17	0	7	0	0	0	11	6	5
Preneurs de decision	0	0	0	0	4	2	0	3	0	5	0	0	0	2	3	1
Adaptation	0	3	0	0	2	4	0	3	0	5	0	0	0	4	3	2
Demonstration	0	3	0	0	4	2	0	9	0	2	0	0	0	5	3	2
Insecuriser	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1
Professionalisme-neutralite	0	0	0	0	11	11	0	3	0	0	0	0	0	7	4	3
Esquisse de solutions	0	14	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
Reference-temoignage	0	3	0	0	9	0	0	6	0	0	0	0	0	2	4	1
TOTAL	99	102	101	101	99	98	98	102	100	99	100	102	101	98	101	101

Le tableau 34 montre que les données générées par la recherche chez les onze répondants retenus sont égales à 763 minutes et 417 pages de protocoles, à 219 pages de résumés de protocoles et 206 pages nettes de portraits individuels validés.

Un rapide survol du tableau 35 permet de voir que la prochaine étape est indéterminée dans 58% des interactions au total mais dans seulement 8% des interactions de Z et dans autant que 100% des interactions de X.

On constate aussi que 83% des interactions se sont faites auprès de clients qui ont été visités une seule fois pendant l'enregistrement des protocoles.

En ce qui concerne l'initiative de la visite, elle est indéterminable dans 61% des interactions des vendeurs de X et dans seulement 27% de celles des vendeurs de Z. La rencontre est demandée par le client dans 47% des visites des vendeurs de Z et dans 20% de celles des vendeurs de X.

G - QUESTION 19: PEUT-ON MODIFIER LE MODÈLE CONCEPTUEL ORIGINEL POUR LE RENDRE PLUS CONFORME À LA RÉALITÉ ÉTUDIÉE? SI OUI, COMMENT?

1 - Introduction

Dans cette dernière section du chapitre IV, nous allons répondre à la question 19 de l'analyse globale, comme l'indique le titre ci-dessus. Cette question est rattachée au cinquième objectif de la thèse, soit «Mieux connaître et mieux comprendre les relations entre

les stratégies et tactiques de vente et les autres variables du modèle».

La recherche a porté sur les stratégies et tactiques de vente, sur les variables que les vendeurs considèrent avant de les établir, sur les relations entre ces variables et les stratégies et tactiques et sur le processus d'établissement de la stratégie et des tactiques.

Nous allons maintenant montrer qu'il y a lieu de modifier le modèle conceptuel originel pour le rendre plus représentatif de la réalité étudiée. Ces modifications consisteront à ajouter trois nouvelles variables (le répertoire de stratégies et tactiques, l'objectif, le résultat), à changer la définition de la variable efficacité et à modifier les relations entre stratégie et tactiques et certaines des autres variables du modèle. Le schéma 23 présente le modèle originel et le modèle modifié.

2 - Le répertoire de stratégies et tactiques

Dans le modèle originel, les variables qui influencent la stratégie et les tactiques d'un vendeur dans une interaction étaient au nombre de six: les prédispositions à agir du vendeur, le type de poste, les variables situationnelles, le territoire, l'environnement et l'entreprise. Les quatre dernières variables étaient des facteurs que le vendeur considère et dont il tient compte dans l'établissement de sa stratégie et de ses tactiques, des variables auxquelles il tente de les adapter.

Or, la recherche effectuée démontre clairement que les vendeurs ne considèrent pas, avant les interactions, trois de ces quatre variables, soit le territoire, l'environnement et l'entreprise. Les vendeurs ne

cherchent pas à adapter leur stratégie et leurs tactiques à ces trois variables.

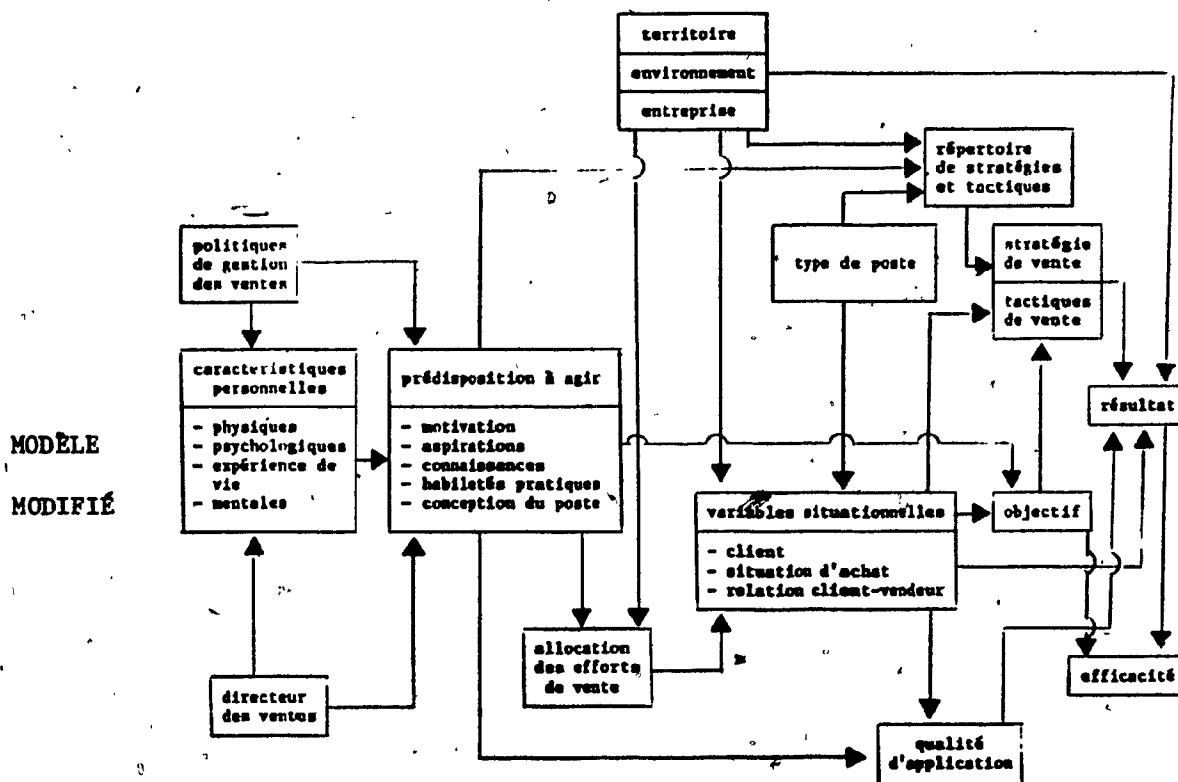
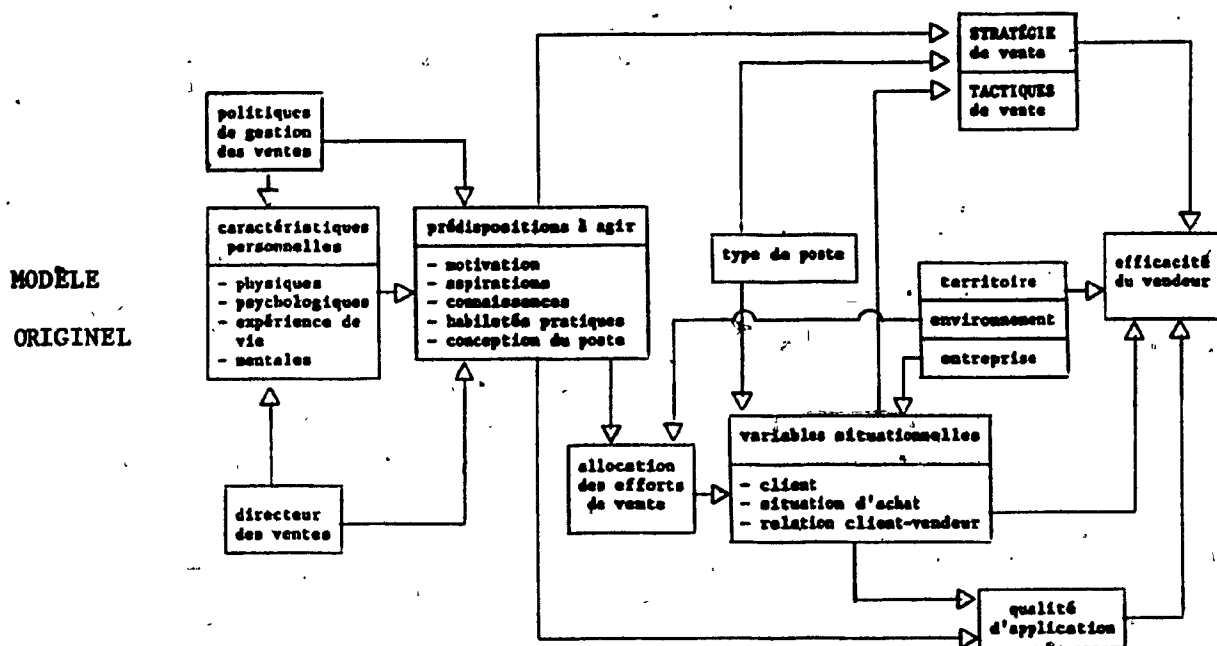
Comme ces trois variables prennent toujours les mêmes valeurs d'une interaction à l'autre pour un même vendeur, celui-ci ne les considère pas avant chaque interaction pour savoir les valeurs qu'elles prennent et s'ajuster en conséquence. Étant donné leur stabilité (pour une période de quelques mois à tout le moins), il s'y est adapté une fois pour toutes et n'a pas à y repenser avant chaque interaction. Il a éliminé de l'ensemble des stratégies et tactiques possibles pour lui celles qui ne sont pas adaptées à son environnement, son entreprise, son territoire.

Par conséquent, contrairement à ce que le modèle original disait, ces trois variables n'influencent pas l'établissement de la stratégie et des tactiques pour une interaction. Pour rendre plus explicite cette relation indirecte entre les variables concernées, d'une part, et la stratégie et les tactiques, d'autre part, une nouvelle variable doit être ajoutée, une variable qui se place entre elles. C'est le répertoire de stratégies et tactiques.

Le répertoire de stratégies et tactiques se définit comme la somme des stratégies et tactiques possibles pour le vendeur dans l'ensemble de ses interactions, comme le total des stratégies et tactiques qu'il connaît et qui peuvent être appropriées. C'est la mémoire, le réservoir dans lesquels le vendeur puise pour établir la stratégie et les tactiques à appliquer dans une interaction donnée.

Le répertoire est spécifique à chaque vendeur puisqu'il est influencé par ses prédispositions à agir et par son territoire. Mais une bonne proportion du répertoire d'un vendeur peut être commune à

**SCHEMA 23: MODELES CONCEPTUELS ORIGINEL ET MODIFIE DE
LA STRATEGIE ET DES TACTIQUES DU VENDEUR DANS UNE INTERACTION**



tous les vendeurs de son équipe de vente puisque le répertoire est aussi influencé par l'entreprise, le type de poste et l'environnement. Une partie du répertoire d'un vendeur peut être commune à l'ensemble des vendeurs d'une même industrie ou d'un même type de poste puisque le répertoire est influencé par le type de poste et par l'environnement.

Le répertoire est une variable stable pour un même vendeur car il prend les mêmes valeurs d'une interaction à l'autre. Cette nouvelle variable influence la stratégie et les tactiques.

3 - L'objectif

On a vu dans la recherche que le vendeur, en plus de considérer les variables situationnelles (appelées «variables du contexte-client» dans les sections qui précèdent), se fixe aussi un objectif spécifique avant l'interaction. Il ne se contente pas de l'objectif général fondamental d'influencer favorablement le client. Cet objectif général est toujours présent implicitement mais le vendeur le précise de façon plus spécifique avant l'interaction, suite à son analyse des variables situationnelles.

La recherche a aussi démontré que la valeur prise par l'objectif a une influence déterminante sur la stratégie établie pour l'interaction et une influence importante, quoique moins prononcée, sur les tactiques.

Par conséquent, une nouvelle variable, l'objectif de la visite, est ajoutée au modèle originel. C'est le résultat que le vendeur veut atteindre à la fin de l'interaction. C'est l'objectif qu'il se fixe avant l'interaction à la lumière de son analyse des variables situationnelles.

L'objectif est une variable qui prend une valeur spécifique pour chaque interaction. Elle est donc susceptible de varier, pour un même vendeur, d'une interaction à l'autre. Dans le modèle, elle se situe entre les variables situationnelles, d'une part, et la stratégie et les tactiques, d'autre part. Elle influence ces deux dernières variables.

L'objectif est influencé par deux variables. La première est, évidemment, les variables situationnelles puisque le vendeur les considère pour fixer l'objectif à une valeur appropriée aux valeurs qu'elles prennent. L'objectif est aussi influencé par les prédispositions à agir du vendeur car, face aux mêmes valeurs pour les variables situationnelles, des vendeurs différents ne se fixent pas nécessairement le même objectif.

4 - La stratégie et les tactiques

Dans le modèle originel, les deux variables, prédispositions à agir et type de poste, influençaient la stratégie et les tactiques adoptées dans une interaction donnée par l'effet qu'elles avaient sur la façon dont le vendeur les établit.

Or la recherche effectuée démontre que le processus d'établissement de la stratégie et des tactiques est le même pour tous les vendeurs étudiés dans toutes les interactions. Par conséquent, dans le modèle modifié, ces deux variables n'ont pas d'influence sur la stratégie et les tactiques. Leur influence s'exerce plutôt sur deux des nouvelles variables, soit l'objectif pour les prédispositions à agir et le répertoire de stratégies et tactiques pour le type de poste et pour les prédispositions à agir.

Alors que la stratégie et les tactiques étaient influencées par six variables dans le modèle originel, elles ne le sont que par trois variables dans le modèle modifié: le répertoire, l'objectif et les variables situationnelles.

Le répertoire détermine les stratégies et tactiques possibles que le vendeur peut adopter dans l'ensemble de ses interactions. L'objectif influence la stratégie et les tactiques qu'il adopte pour la prochaine interaction, parmi celles qui sont disponibles dans son répertoire.

Les variables situationnelles influencent aussi la stratégie et les tactiques car celles-ci ne sont pas exactement les mêmes dans toutes les visites ayant le même objectif. Le vendeur doit les ajuster aux valeurs particulières des variables situationnelles s'il veut maximiser la probabilité d'atteindre l'objectif.

5 - Le résultat

Dans le modèle originel, l'objectif étant le même dans toutes les interactions et étant d'influencer favorablement le client, on pouvait définir l'efficacité comme étant égale à l'influence exercée sur le client. Dans le modèle modifié, il n'en est plus ainsi et on doit faire une distinction entre efficacité et influence favorable exercée sur le client.

On change le nom de l'ancienne variable efficacité pour la nommer résultat. Le résultat est donc égal au degré d'influence favorable exercée par le vendeur sur l'attitude et le comportement du client.

Le résultat est influencé directement par les mêmes sept variables qui influençaient l'efficacité dans le modèle originel: stratégie,

tactiques, variables situationnelles, qualité d'application, territoire, environnement, entreprise.

L'influence des quatre premières de ces sept variables s'exerce de la même façon que dans le modèle originel mais l'influence des trois autres (territoire, environnement et entreprise) se fait maintenant sentir uniquement par leur effet direct sur le résultat via les valeurs qu'elles prennent, valeurs qui peuvent être plus ou moins favorables à un résultat positif.

6 - L'efficacité

L'efficacité dans le modèle modifié n'est pas ce qu'elle était dans le modèle originel. Elle tient compte de l'objectif que s'était fixé le vendeur et non seulement du degré d'influence exercée sur le client.

Elle est donc déterminée par deux variables seulement: l'objectif et le résultat. L'efficacité se définit, dans le modèle modifié, comme la mesure dans laquelle le résultat est inférieur, conforme ou supérieur à l'objectif fixé. Ainsi, dépendant de l'objectif, un même résultat, peut correspondre à une efficacité basse ou élevée. C'est le ratio résultat/objectif qui détermine le niveau d'efficacité dans une interaction donnée.

7 - Les variables et les relations du modèle modifié étudiées dans la thèse

Le modèle de la stratégie et des tactiques du vendeur dans une interaction compte maintenant dix-sept variables après les modifications qui viennent d'y être apportées.

Les données recueillies et analysées dans la thèse ont permis de connaître les valeurs prises par au moins six de ces dix-sept variables dans l'échantillon de 165 interactions qui ont été étudiées: variables situationnelles, stratégie, tactiques, objectif, résultat et efficacité.

Quand on dit ici «les valeurs prises», on signifie non seulement la nature des valeurs que les variables peuvent prendre mais également l'importance relative de ces diverses valeurs, c'est-à-dire les fréquences auxquelles les variables prennent ces diverses valeurs.

Si on reconnaît que l'échantillon de 165 occurrences de stratégies et 466 occurrences de tactiques est représentatif de l'ensemble des stratégies et tactiques possibles pour les représentants des deux entreprises étudiées, alors, les données recueillies et analysées dans la thèse ont aussi permis de connaître la valeur prise par une septième variable du modèle dans les 165 interactions étudiées, soit le répertoire de stratégies et tactiques. On a comparé les valeurs prises par chacune de ces sept variables pour deux classes d'efficacité de vendeurs à l'intérieur de chacune des deux entreprises étudiées et pour les vendeurs des deux entreprises. On n'a pas vraiment trouvé de différence notable ou remarquable sauf en ce qui concerne le répertoire de stratégies et tactiques dans les deux entreprises.

Cette différence de répertoire porte sur la nature de deux des cinq stratégies distinguées dans les deux entreprises, ces deux stratégies étant utilisées dans la moitié environ des interactions.

Dans le modèle modifié, une telle différence de répertoire peut être l'effet d'une et/ou l'autre des cinq variables influençant le répertoire: le type de poste, le territoire, l'environnement, l'entre-

prise, les prédispositions à agir.

Les données recueillies et analysées dans la thèse ne permettent pas de conclure là-dessus. L'opinion personnelle du chercheur est que ce n'est pas dû aux prédispositions à agir ni au territoire ni au type de poste. C'est dû, plutôt, à l'entreprise et à l'environnement.

Parmi les trois variables qui influencent la stratégie et les tactiques, il y en a une, le répertoire, qui est constante d'une interaction à l'autre pour un même vendeur et il y en a deux, l'objectif et les variables situationnelles, qui peuvent varier d'une interaction à l'autre pour un même vendeur.

Par conséquent, en étudiant les quinze interactions d'un vendeur, on pouvait voir les variations de la stratégie, des tactiques, de l'objectif et des variables situationnelles d'une interaction à l'autre.

Étant donné que le répertoire gardait une valeur constante, l'examen des variations concomitantes de ces quatre variables a permis de préciser les relations entre, d'une part, les stratégies et tactiques et, d'autre part, l'objectif et les variables situationnelles.

L'examen des stratégies et des tactiques des onze vendeurs pour les mêmes objectifs et les mêmes variables situationnelles a permis de vérifier dans quelle mesure ces relations s'appliquaient ou non à tous les vendeurs. On a vu que, pour les vendeurs d'une même entreprise, les stratégies et les tactiques étaient semblables quand l'objectif et les variables situationnelles étaient les mêmes.

On a vu aussi que pour les vendeurs des deux entreprises différentes, les stratégies et tactiques étaient semblables dans la moitié environ des interactions où les objectifs et les variables situationnelles étaient les mêmes. Les stratégies et tactiques étaient diffé-

rentes dans l'autre moitié.

On a étudié de la même façon les relations entre les trois variables objectif, résultat et efficacité et on n'a pas vu de différences entre les cellules de représentants;

Chapitre V

CONCLUSION

A - LIMITATIONS

Avant de présenter la synthèse des résultats de la thèse ainsi que les implications qui en découlent, nous rappellerons brièvement quatre limitations de la recherche effectuée auxquelles il a déjà été fait allusion, implicitement ou explicitement, dans les chapitres précédents.

1) Même si l'analyse des protocoles s'est faite de façon rigoureuse selon une méthode systématique qui a été expliquée en détails au chapitre III, il n'en reste pas moins que l'analyse a été effectuée par une seule personne. Par conséquent, la thèse repose sur l'analyse subjective de données par un seul chercheur, bien que les résultats aient été soigneusement validés auprès des répondants par la suite. Il est donc possible qu'un autre chercheur serait arrivé, à partir des mêmes données, à des résultats qui auraient pu être différents.

2) Conformément à ce qui précède et tel que mentionné dans le chapitre IV, rappelons que «stratégie et tactiques sont deux aspects distingués par le chercheur d'un même phénomène et apparaissent ensemble en même temps dans la réalité». C'est le chercheur qui a identifié, dans ce que les répondants ont dit, ce qui constituait une stratégie et ce qui constituait une tactique. C'est aussi le chercheur qui a donné des noms aux stratégies et aux tactiques identifiées. Par conséquent, un autre chercheur aurait pu nommer de façon différente les stratégies et tactiques identifiées ou il aurait pu les identifier différemment.

3) Même si la thèse appartient à ce que Reeves et Barksdale (1984) appellent la catégorie dynamique de la recherche sur l'interaction client-vendeur, la recherche a été articulée à l'origine dans le cadre d'un modèle conceptuel qui était un modèle statique, tel que stipulé au chapitre II. La cueillette des protocoles, comme le montre le chapitre III, s'est aussi accomplie de façon statique, c'est-à-dire à des moments particuliers dans le temps puisqu'on a demandé à douze répondants de livrer un protocole à 360 moments différents. Les 360 parties avant-après des protocoles recueillis constituent en ce sens 360 photographies verbales instantanées statiques de la réalité et non un film dynamique de la réalité étudiée.

4) Tel que mentionné dans le chapitre III, comme dans toute recherche qui utilise un questionnaire, on ne peut jamais exclure complètement la possibilité que les répondants disent ce qu'ils pensent que le chercheur veut entendre plutôt que ce qu'ils pensent ou font réellement. Cependant, il est improbable, selon le chercheur, que cela se soit produit, étant donné les précautions prises (et expliquées au chapitre III) et étant donné le contenu des protocoles effectivement enregistrés.

B - SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

La synthèse des résultats de la thèse, quant aux cinq objectifs qu'elle visait, sera présentée sous la forme de quatorze observations et d'un schéma.

- 1 - Observation 1: Un processus relativement simple peut représenter adéquatement le phénomène de la stratégie et des tactiques de vente, dans une interaction typique, du point de vue du vendeur

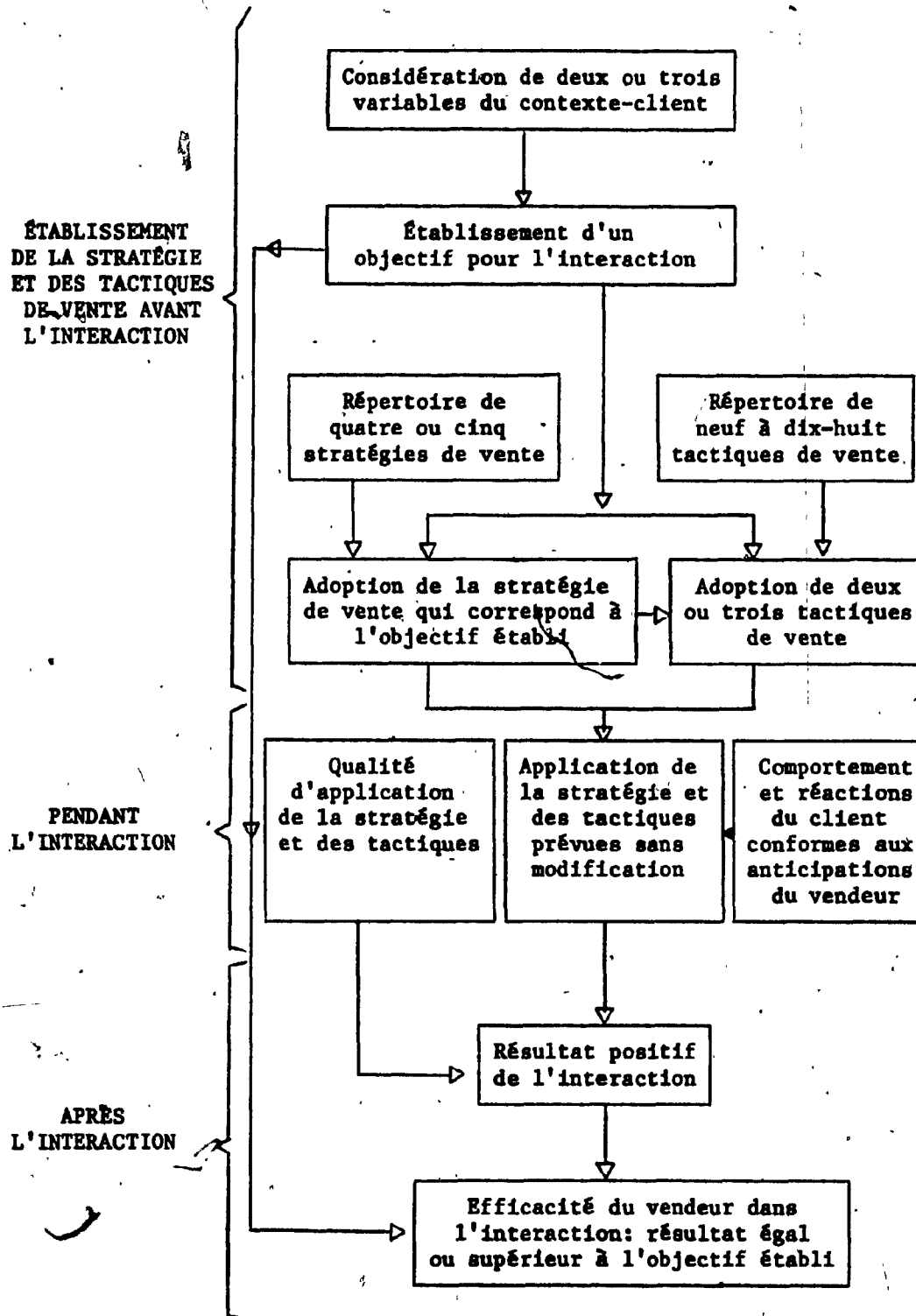
Les résultats de la thèse confirment le paradigme fondamental du modèle conceptuel déjà présenté, soit que les vendeurs adaptent leur stratégie et leurs tactiques de vente aux situations qu'ils rencontrent. Mais la réalité dévoilée par les résultats est plus simple que la vision assez complexe de la réalité que le modèle conceptuel présentait.

Par conséquent, on peut élaborer un processus plus simple que le modèle conceptuel général pour synthétiser les résultats de la thèse. Ce processus, présenté au schéma 24, représente le phénomène de la stratégie et des tactiques de vente, du point de vue du vendeur, dans une interaction typique avec un client, tel que ce phénomène apparaît dans les 165 interactions étudiées.

Le processus se divise en trois parties soit avant, pendant et après l'interaction typique. Avant de l'expliquer, précisons ce qu'on entend par «la réalité d'une interaction typique». Cela signifie que le processus correspond à 100% des interactions étudiées pour ce qui est de l'établissement de la stratégie et des tactiques avant l'interaction, à 88% des interactions pour le comportement du client pendant l'interaction, à 95% pour celui du vendeur, à 96% des interactions étudiées pour le résultat de l'interaction et à 93% pour l'efficacité.

Dans la première partie du processus, on voit que l'établissement de la stratégie et des tactiques de vente, avant l'interaction, est simple, bref et expéditif. Il se fait en trois étapes intimement reliées:

Schéma 24: Processus de la stratégie et des tactiques de vente
dans une interaction typique du point de vue du vendeur



1) Le vendeur considère d'abord un nombre limité de variables, soit deux ou trois en moyenne, se rapportant au contexte-client.

2) Après l'analyse sommaire du contexte-client, il établit un objectif réaliste qu'il choisit parmi cinq objectifs possibles.

3) L'énoncé de l'objectif entraîne l'adoption de la stratégie de vente qui lui correspond. Le vendeur la choisit dans le répertoire de quatre ou cinq stratégies dont il dispose. C'est une décision que le vendeur prend rapidement et sans hésitation. Simultanément à l'adoption de la stratégie, il adopte deux ou trois tactiques de vente qu'il choisit dans le répertoire de neuf à dix-huit tactiques dont il dispose. Les tactiques sont reliées à l'objectif mais moins étroitement qu'il ne l'est la stratégie.

Pendant l'interaction, le client se comporte et réagit de façon conforme aux anticipations du vendeur qui applique sans modification la stratégie et les tactiques de vente qu'il avait prévues. Il n'y a pratiquement pas de différences entre stratégie et tactiques prévues, d'une part, et stratégie et tactiques réalisées, d'autre part.

Évidemment, la qualité d'application peut varier d'une interaction à l'autre et être plus ou moins élevée. Mais cette variable, qui influence le résultat de l'interaction, n'a pas été étudiée dans la thèse.

Après l'interaction, le vendeur en identifie le résultat qui est positif. L'efficacité du vendeur est élevée ou au moins satisfaisante puisque le résultat est supérieur ou égal à l'objectif qu'il avait établi.

Chacune des dix prochaines observations reprend et explique un élément particulier parmi ceux mentionnés dans les paragraphes précédents.

2 - Observation 2: L'établissement de la stratégie et des tactiques de vente, avant l'interaction, est simple, bref et expéditif. Il comprend trois étapes intimement interreliées.

Avant l'interaction, le vendeur planifie son comportement avec le client. Il se prépare en établissant d'avance la stratégie et les tactiques de vente qu'il appliquera pendant l'interaction. Cette démarche d'établissement se déroule de façon expéditive. Le vendeur se décide vite. Il n'analyse pas longuement la situation. Il n'étudie pas en profondeur plusieurs facteurs.

C'est une démarche simple qui comprend trois étapes intimement interreliées et difficiles à distinguer l'une de l'autre, en pratique: considération des variables du contexte-client, établissement d'un objectif, adoption d'une stratégie de vente et de tactiques de vente.

Les trois étapes sont décrites ici de façon séquentielle, comme se produisant l'une après l'autre. Mais, dans les protocoles, elles semblent très souvent se produire simultanément. Tout est souvent tellement interrelié dans le protocole du représentant avant la visite que la démarche y apparaît comme un processus sinueux, itératif, avec des boucles plutôt qu'un processus linéaire séquentiel. En ce sens, il serait peut-être souvent plus juste de parler des éléments de la démarche plutôt que de ses étapes.

Dans le cas d'un client que le représentant connaît déjà, on peut expliquer le fait que ce soit bref et déterministe par le fait que le représentant dispose déjà en mémoire d'un stock d'informations suffisant pour décider, rapidement et sans hésitation, ce qu'il fera. Dans le cas d'un client que le vendeur connaît peu ou pas, on ne peut pas expliquer cette brièveté et cette simplicité par la même raison puisque le vendeur possède alors peu d'informations en mémoire sur le client. Alors, paradoxalement, le fait d'avoir peu d'informations produit là aussi quelque chose de bref et de simple. Ayant peu d'informations à considérer, ce n'est ni long ni compliqué de les analyser.

3 - Observation 3: Avant l'interaction, le vendeur considère un nombre limité de variables, soit deux ou trois en moyenne, se rapportant au contexte-client.

Avant l'interaction, le vendeur passe en revue, dans sa tête, l'information dont il dispose sur le contexte et le client. Ce n'est pas une analyse minutieuse et explicite de la situation en fonction de critères bien définis ni une étude détaillée en profondeur. C'est une analyse sommaire qui se déroule extrêmement rapidement. Le vendeur considère quelques variables seulement du contexte-client.

Il considère au maximum cinq variables différentes et il ne considère pas nécessairement chacune d'elles avant chaque interaction. Ainsi, il considère son degré de familiarité avec le client avant 92% des interactions, l'état de la situation avant 47%, l'étape du processus de vente avant 45%, la concurrence avant 36% et l'importance du

client avant 33%. Le vendeur considère, en moyenne, 2.5 variables du contexte-client avant chaque interaction.

Quant aux valeurs que ces variables prennent, elles sont les suivantes. Le vendeur dit ne pas ou peu connaître le client avant 28% des visites alors qu'il dit le connaître avant 63%. Il parle de situation favorable avant 20% des interactions, défavorable avant 26% et neutre avant 1%. Le vendeur dit que 23% des visites se situent au début du processus de vente à l'étape où le client a demandé des informations, 11% à l'étape où ses besoins ont déjà été analysés, 6% à celle où une proposition a déjà été soumise et 5% à l'étape où la vente a déjà été réalisée. Il mentionne qu'il fait face à de la concurrence avant 36% des interactions et qu'il n'y a pas de concurrent avant 1%. Enfin, le représentant caractérise le client comme important avant 25% des visites et de peu ou moyennement important avant 7%.

- 4 - Observation 4: Après l'analyse sommaire du contexte-client, le représentant établit, avant l'interaction, un objectif réaliste qu'il choisit parmi cinq objectifs possibles.

L'analyse sommaire et rapide du contexte-client déclenche l'énoncé d'un objectif, c'est-à-dire le résultat que le représentant décide d'atteindre au cours de l'interaction. Après avoir considéré certaines des variables du contexte-client et constaté les valeurs qu'elles prennent, le vendeur se fixe un objectif réaliste. Il s'établit un tel objectif avant chaque interaction et il s'en établit un seul par interaction. Cet objectif ne pêche ni par excès d'optimisme ni par excès de pessimisme.

L'objectif établi par le vendeur avant une interaction particulière se rattache toujours à son objectif fondamental qui est d'influencer favorablement les clients avec qui il a des interactions. Mais il est plus spécifique que cela et constitue, en quelque sorte, une concrétisation, plus précise et plus adaptée au contexte-client considéré, de ce grand objectif général commun à toutes les interactions.

L'objectif établi pour une interaction est choisi parmi cinq objectifs possibles qui sont:

1) Préparer de nouvelles affaires: faire des progrès dans la réalisation d'une vente, préparer l'obtention d'une commande ou la signature d'un contrat, obtenir des informations utiles pour développer de nouvelles affaires.

2) Maintenir les relations: entretenir les bonnes relations existantes ou le bon contact déjà établi avec un client, lui montrer qu'on s'occupe de lui, protéger notre position chez lui, garder le contact.

3) Établir des relations: commencer une nouvelle relation avec un client potentiel, faire un premier contact positif, compléter la première étape d'un processus qui permettra éventuellement de réaliser une vente ou d'obtenir un nouveau client.

4) Obtenir une commande: décrocher pendant la visite une nouvelle commande, finaliser une vente au client, obtenir un résultat tangible immédiat en termes de ventes, faire signer un contrat.

5) Améliorer une situation insatisfaisante: régler une plainte formulée par le client, améliorer immédiatement ou graduellement une

situation jugée insatisfaisante par le représentant, reconquérir le terrain perdu en tout ou en partie.

Le lien entre les valeurs des variables du contexte-client et l'objectif fixé s'illustre par le fait que chacun des cinq objectifs est plus (ou moins) fréquemment associé à certaines de ces valeurs que ne le sont les autres objectifs.

5 - Observation 5: Il y a cinq stratégies de vente distinctes qui sont effectivement différentes l'une de l'autre: courtoisie, plainte-situation insatisfaisante, prospection, fermeture, développement.

La stratégie de vente, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble du comportement du vendeur avec le client pendant l'interaction. Ce sont les grandes lignes, les aspects fondamentaux de ce que le vendeur dit et fait. C'est l'orientation adoptée par le vendeur aussi bien en ce qui concerne ce sur quoi il s'appuie pour persuader le client que la façon dont il s'y prend pour l'utiliser et le présenter. La stratégie de vente découle d'une intention et est le fruit d'une décision consciente.

Cinq stratégies de vente sont possibles: courtoisie, plainte-situation insatisfaisante, prospection, fermeture, développement. Trois de ces stratégies ont le même contenu chez les vendeurs des deux entreprises étudiées tandis que deux stratégies, développement et fermeture, ont un contenu qui n'est pas le même pour les deux entreprises.

En quoi consistent ces diverses stratégies de vente? Les résumés qui en sont présentés ci-dessous montrent que, même s'il peut y avoir quelques éléments communs à deux stratégies, il y a des différences sensibles entre elles. Les stratégies sont donc réellement différentes l'une de l'autre:

1) La stratégie de courtoisie, adoptée dans 14% des interactions, est axée sur le renforcement des relations personnelles avec le client, sur la démonstration qu'on s'occupe bien de lui, qu'on est vraiment intéressé à lui. Le vendeur prend des nouvelles du client, s'assure que le client continue à être satisfait, lui fait plaisir en étant là. Il se renseigne sur l'évolution de sa situation. Il reste en éveil et il observe afin de profiter d'une occasion propice qui se présenterait.

2) La stratégie de plainte-situation insatisfaisante, adoptée dans 15% des interactions, consiste, quand c'est le client qui fait une plainte, à s'en occuper le plus tôt possible et à bien écouter pour identifier les facteurs à l'origine de la plainte. Le vendeur s'efforce de réduire la tension qui peut exister avant de passer à sa solution. Il établit un bon climat en gardant son calme, en compatissant, en écoutant. Puis il prend rapidement les moyens appropriés pour régler au plus vite le problème et l'empêcher de se reproduire. Si sa compagnie est dans le tort, le vendeur le reconnaît et donne raison au client. Si le client a tort, le vendeur est ferme et le lui fait savoir. C'est la même chose pour l'amélioration d'une situation insatisfaisante sauf que l'aspect urgence est absent.

3) La stratégie de prospection, adoptée dans 22% des interactions, consiste à faire d'abord une qualification préliminaire du

client avant l'interaction. Une fois chez le client, le vendeur précise la qualification et il s'efforce d'établir une bonne relation et de produire une impression favorable en laissant parler le plus possible le client et en l'écoutant attentivement. Il ne fait pas de tentative de vente. Il agit en consultant qui se renseigne le mieux possible sur la situation du client. Il tente de déceler les points sensibles qui motivent le client. Il s'informe de ses préférences, de son opinion sur la concurrence et sur sa compagnie, de ses critères de choix. Le vendeur renseigne aussi le client évidemment: il répond à ses questions et il explique ce qu'il y a à expliquer. Mais il est là beaucoup plus pour s'informer que pour informer le client. Si c'est nécessaire, il affirme la valeur de sa compagnie et de ses produits. Le vendeur visite aussi les installations, observe activement l'équipement. Il montre, par ses questions, qu'il sait de quoi il parle. Il établit sa crédibilité et sa compétence auprès du client.

4) La stratégie de fermeture de Z, adoptée dans 2% des interactions, consiste à finaliser des détails, à préciser des modalités de quelque chose avec laquelle le client est déjà d'accord, à s'assurer que tout est correct, à ne pas prendre pour acquis que la signature du client est certaine. Le vendeur rassure aussi le client sur le bien-fondé de la solution proposée et lui rappelle que c'est la bonne machine adaptée à sa situation maintenant et dans l'avenir. Et il fait signer les contrats par le client.

5) La stratégie de fermeture de X, adoptée dans 12% des interactions, c'est d'abord de s'efforcer de présenter un prix concurrentiel. Pour y arriver, le vendeur tente d'obtenir des informations sur les prix des concurrents. Si c'est nécessaire et si l'écart n'est pas trop

grand, il négocie avec sa compagnie pour réduire le prix originel. Le vendeur met en valeur d'autres facteurs quand le prix n'est pas aussi concurrentiel qu'il le désire, pour amener le client à payer un peu plus cher: sa disponibilité, ses efforts, ses suggestions et conseils passés, la satisfaction du client, leurs relations amicales.

6) La stratégie de développement de X, adoptée dans 16% des interactions, c'est de jouer le rôle d'un conseiller en présentant des suggestions destinées à réduire les coûts du client ou améliorer sa productivité ou son emballage, afin de ne pas avoir à affronter la concurrence sur le terrain des prix seulement. C'est aussi de donner un bon service et de convaincre le client de changer le nombre de ses fournisseurs. C'est également de persévérer sans relâche même si cela prend beaucoup de temps à se traduire en résultats de part de marché chez le client. Finalement, si c'est une question de prix, c'est aussi d'obtenir des informations sur les prix des concurrents pour pouvoir s'ajuster en conséquence si possible.

7) La stratégie de développement de Z, adoptée dans 19% des interactions, consiste d'abord à obtenir des informations sur les besoins et la situation du client. Souvent, le vendeur se fait accompagner d'un expert-conseil afin de mieux répondre aux questions du client et de mieux étudier ses besoins. Une fois qu'il a terminé l'étude des besoins du client, il explique la solution qu'il propose et il la justifie sur la base de son analyse. Il montre qu'elle satisfera mieux les besoins ou qu'elle fera des choses que le système actuel ne fait pas et qu'il est rentable de l'installer. Il met en valeur la qualité des produits proposés, leur flexibilité, leurs capacités, le

soutien disponible pour aider le client. Il fournit des informations additionnelles pour répondre aux points que le client soulève.

Le représentant s'efforce de présenter de façon convaincante une solution au client, de le persuader que c'est la bonne chose à acheter pour ses besoins, de changer l'opinion du client, de l'amener à acheter plus ou mieux que ce qu'il envisageait. Il doit aussi rassurer et sécuriser le client.

Il rédige et soumet des propositions formelles, des analyses écrites de diverses solutions au client. Il fait ou fait faire des démonstrations de ses produits. Il amène le client à l'extérieur. La démonstration prouve les avantages de la solution proposée, établit sa supériorité, justifie son prix plus élevé s'il y a lieu et montre qu'elle fonctionne bien et peut s'installer rapidement et facilement.

Le vendeur essaie de déceler ou de créer de nouvelles occasions d'affaires, de nouveaux besoins, auxquels le client n'a pas pensé. Il fournit des explications et des informations au client. Il ne parle pas directement de la concurrence.

- 6 - Observation 6: Avant l'interaction, l'énoncé de l'objectif déclenche l'adoption, par le vendeur, de la stratégie de vente qui lui correspond. Cette dernière est choisie, dans le répertoire de quatre ou cinq stratégies dont le vendeur dispose.

L'adoption d'une stratégie de vente fait partie de la troisième et dernière étape de l'établissement de la stratégie et des tactiques de vente. C'est une décision que le vendeur prend rapidement à partir

de l'objectif. Il lui suffit d'énoncer l'objectif et, aussitôt, il sait quelle stratégie il adoptera pendant l'interaction.

Le représentant ne considère pas quelques stratégies possibles avant de déterminer celle qu'il adoptera. Il ne se livre pas à une analyse comparative des mérites des diverses stratégies possibles pour en choisir une. Il n'échafaude pas de plans contingents complexes. Il est orienté vers l'action et son choix d'une stratégie de vente jaillit vite. Le représentant n'a pratiquement jamais d'hésitation. Il est certain d'avance de la stratégie qu'il adoptera pendant la visite.

Le vendeur dispose d'un répertoire de quatre ou cinq stratégies qu'il a développées et apprises et qui lui permettent de faire face à la quasi-totalité des interactions qu'il a avec ses clients. Ces diverses stratégies correspondent aux diverses valeurs possibles pour l'objectif de l'interaction.

Le répertoire de stratégies se définit comme la somme des stratégies possibles pour le vendeur dans l'ensemble de ses interactions, comme le total des stratégies qu'il connaît et qui peuvent être appropriées. C'est la mémoire, le réservoir dans lesquels le vendeur puise pour établir la stratégie à appliquer dans une interaction donnée.

Le répertoire est spécifique à chaque vendeur. Mais une partie du répertoire d'un vendeur peut être commune à tous les vendeurs de son équipe de vente ou commune à l'ensemble des vendeurs d'une même industrie ou d'un même type de poste. Le répertoire est une variable stable pour un même vendeur. Il prend les mêmes valeurs d'une interaction à l'autre.

La simplicité, la rapidité et la brièveté de la démarche par laquelle la stratégie de vente est établie expliquent probablement

pourquoi les représentants, dans leurs protocoles, ont très peu répondu à la question qui leur demandait d'expliquer les raisons de l'approche de vente choisie et pourquoi, quand ils y répondaient, la réponse donnée n'apportait rien de nouveau par rapport aux autres réponses déjà données. Cette question devait leur apparaître redondante et inutile parce qu'ils y répondaient implicitement en répondant aux autres questions.

Les représentants n'ont donc pas dit explicitement pourquoi ils adoptaient telle ou telle stratégie. Ils se sont contentés de la décrire et de l'expliquer. Pour eux, le pourquoi, les raisons de la stratégie se trouvaient tout entiers dans l'objectif et les variables du contexte-client. Cela suffisait à justifier leur stratégie.

Ainsi, l'énoncé de l'objectif active la stratégie qui lui correspond et c'est celle-là que le vendeur décide d'adopter pour l'interaction. L'établissement de la stratégie se fait rapidement et simplement à partir de l'objectif qui lui-même a été énoncé à partir d'une analyse sommaire et expéditive du contexte-client.

La stratégie de courtoisie est utilisée dans toutes les visites dont l'objectif est de maintenir les relations. La stratégie de plainte-situation insatisfaisante est adoptée chaque fois que l'objectif est d'améliorer une situation insatisfaisante. Le vendeur emploie la stratégie de prospection dans toutes les visites dont l'objectif est d'établir des relations. La stratégie de fermeture est celle qui correspond toujours à l'objectif d'obtenir une commande. La stratégie de développement est adoptée chaque fois que l'objectif est de préparer de nouvelles affaires.

Le vendeur n'adopte donc pas la même stratégie de vente dans toutes les interactions. Le contenu de sa stratégie varie en fonction de l'objectif qu'il a établi pour l'interaction. Stratégie de vente et objectif sont étroitement liés. La valeur prise par l'objectif a une influence déterminante sur la stratégie.

7 - Observation 7: Avant l'interaction, simultanément à l'établissement de la stratégie, le vendeur adopte deux ou trois tactiques de vente, qu'il choisit dans son répertoire de tactiques. Les tactiques sont reliées à l'objectif mais moins étroitement que ne l'est la stratégie.

Les tactiques de vente sont des techniques que le vendeur adopte pour appliquer la stratégie. Ce sont des choses précises qu'il dit ou qu'il fait, des messages qu'il envoie au client. Ce sont les moyens que le vendeur prend pour concrétiser sa stratégie. Ce sont des morceaux et la stratégie est l'ensemble.

Les deux, stratégie et tactiques, concernent des comportements conscients du vendeur et découlent d'une intention. Les stratégies sont plus générales que les tactiques. Ce sont des scénarios pour quelques situations typiques et qui guident l'ensemble des comportements du vendeur à l'égard du client pendant l'interaction. Les tactiques sont plus spécifiques, moins englobantes, plus pointues que les stratégies.

Si on fait une analogie avec le langage, les tactiques sont les phrases tandis que la stratégie est l'orientation générale, l'idée principale qui se dégage du discours ou du paragraphe constitué par

l'ensemble des phrases. Si on fait une analogie avec un message publicitaire, la stratégie est l'axe de communication, le thème du message tandis que les tactiques sont les éléments qui, ensemble, composent le message publicitaire.

L'adoption de tactiques de vente fait partie de la troisième et dernière étape de l'établissement de la stratégie et des tactiques de vente. C'est une décision que le vendeur prend en même temps qu'il choisit sa stratégie de vente.

Les tactiques sont déterminées simultanément à la stratégie. Stratégie et tactiques sont établies en même temps et sont indissociables chronologiquement. Le vendeur ne dit pas: «Voici ma stratégie et voici, ensuite, les tactiques que je prendrai pour la réaliser». Il dit plutôt: «Voici ce que je ferai et ce que je dirai, comment je me comporterai». Stratégie et tactiques sont deux aspects, distingués par le chercheur, d'un même phénomène et elles apparaissent ensemble en même temps dans la réalité.

Tout comme pour la stratégie de vente, le choix du vendeur s'exerce rapidement et sans hésitation. Il n'analyse pas les avantages et les inconvénients de plusieurs tactiques possibles avant d'arrêter son choix sur celles qui sont appropriées. Spontanément, en même temps qu'il établit sa stratégie, le vendeur choisit deux ou trois tactiques parmi le répertoire de neuf à dix-huit tactiques de vente dont il dispose.

Les tactiques sont beaucoup plus nombreuses que les stratégies qui sont au nombre de cinq dans chaque entreprise et au nombre de sept au total puisque deux stratégies ont des contenus différents dans les

deux entreprises. Les tactiques, elles, sont au nombre de vingt-huit au total pour l'ensemble des vendeurs.

Selon la nature des autres tactiques avec lesquelles elle est associée, une même tactique fera partie d'une stratégie ou d'une autre, quoiqu'elle aura tendance à faire partie plus souvent d'une stratégie que d'autres stratégies. Les tactiques sont reliées à l'objectif mais la relation apparaît moins forte que dans le cas de la stratégie. En effet, au contraire d'une stratégie, une même tactique peut être employée avec plus d'un objectif. Il en est de même pour la relation avec les variables du contexte-client.

Par exemple, les interactions dont l'objectif est de maintenir les relations se distinguent par une très forte présence de la tactique service régulier qui est présente dans 65% d'entre elles. L'objectif d'obtenir une commande se singularise par le fait que c'est la tactique efforts-disponibilité personnels qui y est la plus fréquemment associée (59%).

L'objectif d'établir des relations se caractérise par la présence extrêmement fréquente de la tactique écoute-cueillette d'informations (81%). L'objectif d'améliorer une situation insatisfaisante est le seul pour lequel les deux tactiques de relations avec des tiers (21%) et de négociation (17%) sont présentes dans plus qu'une très faible proportion des interactions. Il en est de même pour l'objectif de préparer de nouvelles affaires quant aux deux tactiques de proposition-justification (20%) et dirigeant-expert-conseil (20%).

- 8 - Observation 8: Il y a vingt-huit tactiques de vente distinctes auxquelles six rôles différents sont sous-jacents: vendeur, cueilleur d'informations, fournisseur de service, communicateur amical, conseiller et coordonnateur.

On distingue, au total, vingt-huit tactiques de vente différentes dont les définitions sont présentées aux pages 130 à 133 du chapitre IV. Leurs fréquences sont, par ordre décroissant, les suivantes. La principale tactique de vente, écoute-cueillette d'informations, est prévue dans 50% des interactions et représente, à elle seule, 18% de toutes les tactiques. La seconde est prévue dans 30% des visites et représente 11% des tactiques prévues. C'est la tactique service régulier.

Les quatre tactiques de vente suivantes constituent ensemble 28% de toutes les tactiques prévues. Les vendeurs comptaient adopter chacune d'elles dans 16% à 24% des interactions. Ce sont: efforts-disponibilité personnels (24%), suggestions-conseils (19%), attentions personnelles (16%), qualité-compétence (16%).

Cinq autres tactiques moins utilisées que les précédentes sont égales ensemble à 16% de toutes les tactiques que les représentants escomptaient adopter. Chacune était prévue dans 8% à 11% des interactions: fermeté-agressivité (11%), dirigeant-expert-conseil (10%), choix du bon moment (9%), proposition-justification (8%), relations avec des tiers (8%). Finalement, les dix-sept tactiques les moins fréquemment utilisées représentent ensemble seulement 29% des tactiques prévues. Chacune était prévue dans 4% à 7% des interactions, sauf les deux dernières prévues dans seulement 2% et 1% des visites:

acquiescence, contingence-indétermination, révision des prix, changement de préférence, professionnalisme-neutralité, ouverture, démonstration, nombre de fournisseurs, intimité, négociation, rassurer, preneurs de décision, adaptation, esquisse de solutions, référence-témoignage, contradiction, insécuriser.

Vingt-sept des vingt-huit tactiques se regroupent en six catégories distinctes selon le rôle qui leur est sous-jacent. Un rôle, c'est plus fondamental qu'une tactique de vente. C'est quelque chose que certaines tactiques de vente partagent en commun et que les autres tactiques ne partagent pas. Un rôle différencie certaines tactiques de l'ensemble des autres tactiques. La notion de rôle a émergé quand le chercheur a voulu synthétiser en deux ou trois paragraphes l'essentiel des tactiques de vente de chaque représentant. Les rôles sont apparus après l'identification, la définition et la comparaison des tactiques de vente.

Les définitions des six rôles sous-jacents aux tactiques de vente sont présentées aux pages 136 à 140 du chapitre IV avec la liste des tactiques auxquelles chacun est sous-jacent. Le rôle de vendeur est sous-jacent à douze tactiques qui représentent 31% des tactiques prévues et celui de cueilleur d'informations à quatre tactiques égales à 24% des tactiques prévues. Suivent les rôles de fournisseur de service (deux tactiques, 20%), communicateur amical (quatre, 11%), conseiller (trois, 10%) et coordonnateur (deux, 5%).

- 9 - Observation 9: Il n'y a pratiquement pas de différences entre stratégie et tactiques de vente prévues, d'une part, et stratégie et tactiques réalisées, d'autre part.

Stratégie et tactiques de vente sont à la fois des plans d'actions pour le futur et des actions effectivement réalisées. Ils concernent aussi bien ce que le vendeur prévoit faire pendant l'interaction que ce qu'il fait réellement, aussi bien la planification des comportements que les comportements eux-mêmes.

Stratégie et tactiques de vente sont élaborées et appliquées dans un contexte d'incertitude puisque le vendeur n'a pas d'autorité sur le client et ne contrôle pas les autres facteurs susceptibles d'affecter le résultat de l'interaction. La stratégie et les tactiques réalisées peuvent différer de celles qui étaient prévues puisque le vendeur a la possibilité, pendant l'interaction, de les adapter aux événements imprévus qui surviennent.

On a vu que leur processus d'établissement apparaît efficient en ce sens qu'il consomme peu de ressources du vendeur, étant donné sa brièveté et sa simplicité. Mais est-il efficient en termes de prévision? Ce qui est réalisé correspond-il effectivement à ce qui est prévu?

La réponse est affirmative: l'imprévu se produit rarement et, lorsqu'il se produit, il n'est pas nécessairement négatif. En effet, les interactions se déroulent comme les vendeurs le prévoient. Dans 88% des interactions, les vendeurs réussissent à prévoir correctement le comportement et les réactions du client.

Il n'y a pas vraiment de différence entre stratégies et tactiques prévues et stratégies et tactiques réalisées: les vendeurs n'ont changé leur stratégie et tactiques, par rapport à ce qu'ils avaient prévu, que dans seulement 5% des visites. Cela s'explique par le fait que des situations imprévues n'arrivent que dans 12% des visites et que celles-ci sont négatives dans seulement 4% des visites.

Dans l'interaction typique, le vendeur applique donc sans modification la stratégie et les tactiques de vente qu'il a établies avant l'interaction.

10 - Observation 10: Le vendeur atteint ou dépasse son objectif dans la très grande majorité des interactions.

Après l'interaction, le vendeur n'a aucun problème à en identifier le résultat qui est très rarement négatif. Il y a six résultats possibles et leurs fréquences sont les suivantes: 52% pour progrès accomplis ou informations utiles obtenues, 16% pour commande obtenue, 12% pour situation insatisfaisante corrigée, 12% pour maintien des relations, 4% pour contact positif établi et 4% pour pas de résultat positif.

Si on compare le résultat à l'objectif établi, on obtient l'efficacité du vendeur pendant l'interaction. On constate alors que le taux d'échec du vendeur, un échec étant un résultat inférieur à l'objectif, est très bas et se situe à 7% de l'ensemble des interactions. Il y a 93% des interactions où le vendeur atteint son objectif (67%) ou mieux que son objectif (26%).

Ce dernier chiffre de 26% de visites où le résultat dépasse l'objectif peut apparaître élevé. Il s'explique par le fait que le vendeur pêche rarement par excès d'optimisme dans l'établissement de l'objectif. Il se fixe un objectif réaliste dans chaque interaction, préférant progresser étape par étape auprès d'un client plutôt que d'essayer de tout gagner d'un seul coup. Ainsi, il s'expose beaucoup moins à connaître l'échec. L'objectif étant réaliste, il n'est pas étonnant que les taux de succès et de dépassement soient si élevés.

Évidemment, le résultat est supérieur à l'objectif dans aucune interaction dont l'objectif est d'obtenir une commande. Mais 60% des interactions où le vendeur a dépassé l'objectif sont des interactions dont l'objectif était d'établir des relations et dans lesquelles il a fait plus que seulement établir un contact positif avec le client potentiel.

C'est avec l'objectif d'obtenir une commande que le taux d'échec est le plus élevé: dans 23% des cas, aucune commande n'est obtenue. Toutefois, rappelons ici qu'un échec est un résultat inférieur à l'objectif et pas nécessairement un résultat négatif. Ainsi, un échec dans une interaction dont l'objectif est d'obtenir une commande peut être un report à plus tard de la décision du client et pas nécessairement un refus d'acheter.

- 41 - Observation 11: Un nombre restreint de stratégies et de tactiques différentes suffit à rendre compte de la majorité des stratégies et tactiques employées par chaque vendeur.

On a vu qu'un petit nombre de cinq stratégies de vente différentes (ou sept si on veut tenir compte du fait que deux stratégies ont un contenu différent dans les deux entreprises) suffit à rendre compte de la totalité des 165 stratégies utilisées dans les 165 interactions étudiées. On a vu aussi que les deux stratégies de développement et de prospection représentent, à elles seules, 58% de l'ensemble des 165 stratégies de vente utilisées dans les 165 interactions.

Ajoutons que les deux stratégies de vente les plus fréquentes de chaque vendeur représentent, selon le vendeur, de 53% à 87% de toutes les stratégies qu'il a utilisées et en représentent 73% en moyenne. Notons qu'en ce qui concerne la dernière proportion de 73%, on pourrait argumenter que, si chaque vendeur avait enregistré des protocoles sur trente au lieu de quinze visites, cette proportion serait plus faible; mais, étant donné la méthode d'échantillonnage employée pour le choix des quinze interactions, le chercheur est convaincu que cette proportion demeurerait sensiblement la même.

On a vu aussi qu'un nombre relativement peu élevé de vingt-huit tactiques de vente différentes suffit à rendre compte de la totalité des 466 tactiques de vente dans les 165 interactions étudiées... Ajoutons que les cinq tactiques de vente les plus fréquentes de chaque vendeur représentent, selon le vendeur, de 50% à 84% de toutes les tactiques qu'il a utilisées et en représentent 67% en moyenne. Étant donné que le nombre de tactiques différentes par interaction est égal à

2.8 en moyenne, on peut plus difficilement argumenter ici que cette proportion serait plus basse si chaque vendeur avait enregistré des protocoles sur trente au lieu de quinze interactions.

Rappelons aussi qu'au niveau de l'ensemble des onze vendeurs et des 165 interactions, les cinq principales tactiques de vente représentent seulement 18% du nombre de 28 tactiques différentes mais suffisent à rendre compte de 51% des 466 tactiques employées. Les trois principales tactiques, quant à elles, représentent 11% du nombre de tactiques et 38% des tactiques utilisées.

Un nombre restreint de stratégies et de tactiques de vente différentes suffit donc à rendre compte de la majorité des stratégies et tactiques de vente utilisées par chaque vendeur. Les deux principales stratégies de chaque vendeur représentent, en moyenne, les trois quarts de ses stratégies et ses cinq principales tactiques, les deux tiers de ses tactiques.

12 - Observation 12: Il n'y a pas de différences entre les représentants à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne, sauf que, dans une des deux entreprises, les premiers ont un nombre moyen de tactiques de vente par interaction supérieur de 48% à celui des seconds (3.4 vs 2.3).

a) Les écarts observés

Au total, pour les deux entreprises, il y a seulement deux écarts notables entre les deux catégories d'efficacité de représentants: les forts disent moins souvent que les moyens que le client est important (37% vs 16%) et le nombre moyen de tactiques est plus élevé chez les

forts que chez les moyens (3.1 vs 2.5). Ces deux écarts se retrouvent également dans l'entreprise X (51% vs 18%; 3.4 vs 2.3) mais pas dans l'entreprise Z. En somme, l'écart est tellement fort entre les moyens et les forts de X qu'il se répercute au total, même s'il est pratiquement nul chez l'entreprise Z (6% vs 5%; 2.8 vs 2.7).

D'autres écarts notables entre meilleurs et moyens se retrouvent chez les vendeurs d'une entreprise mais sont contrebalancés ou affaiblis au total par un écart en sens contraire ou moins prononcé chez les vendeurs de l'autre entreprise.

Ainsi, dans l'entreprise X, les vendeurs moyens mentionnent plus souvent que les forts que le client n'est pas connu (31% vs 11%) alors que, dans l'entreprise Z, les vendeurs plus efficaces mentionnent moins souvent que le client est connu (47% vs 70%). Les meilleurs de Z ont plus souvent que les moyens l'objectif d'établir des relations et utilisent plus la stratégie de prospection (47% vs 20%). Chez X, l'écart n'est pas notable mais il est en sens inverse: la fréquence est plus grande chez les moyens que les forts (16% vs 7%).

Ainsi, les meilleurs de Z ont moins souvent que les moyens l'objectif de préparer de nouvelles affaires et utilisent moins la stratégie de développement (33% vs 57%). Chez X, l'écart est beaucoup moins prononcé (24% vs 36%).

Mentionnons, même s'il ne s'agit pas là d'un écart important, que le tiers des tactiques des représentants plus efficaces mettent en valeur le rôle de vendeur alors que seulement le quart des tactiques des représentants moyens le font. On peut aussi relever que quatre des six représentants forts comptent le rôle de vendeur comme un de leurs

rôles principaux alors que c'est le cas de seulement deux des représentants moyens.

De toutes les différences qu'on vient de voir entre meilleurs et moyens, une seule apparaît significative au chercheur. C'est celle qui a trait au nombre moyen de tactiques de vente par visite. Car elle indiquerait que les représentants plus efficaces utilisent plus de tactiques de vente différentes dans une même interaction que les moyens ne le font.

Ceci apparaît une trouvaille intéressante pour différencier les meilleurs des moyens. Malheureusement, le fait qu'on n'observe pas cet écart dans une des deux entreprises vient en réduire beaucoup l'intérêt et la portée.

En ce qui concerne les autres écarts observés, il ne s'agit pas là, selon le chercheur, de différences fondamentales entre représentants hautement efficaces et représentants moyennement efficaces, c'est-à-dire de différences qui pourraient contribuer à expliquer une partie de l'écart d'efficacité entre les deux catégories de représentants. Selon le chercheur, ces écarts reflètent les différences entre les situations que vivent les deux catégories plutôt que des différences essentielles dans leurs stratégies et tactiques de vente ou dans l'établissement de leurs objectifs.

Dans les séances de validation des portraits individuels chez X, il est ressorti que les représentants plus efficaces estiment avoir peu de clients potentiels à solliciter dans leur territoire alors que cela n'a pas été le cas chez les représentants moyennement efficaces. C'est la situation inverse qui est ressortie dans les séances de validation chez l'entreprise Z, les forts estimant avoir une proportion élevée de

clients potentiels dans leur territoire, ce qui n'était pas le cas chez les moyens.

Alors, les écarts observés au niveau du degré de familiarité avec le client, de la fréquence de l'objectif d'établir des relations et de celle de la stratégie de prospection seraient causés, non pas par des différences fondamentales entre forts et moyens, mais plutôt par le fait que l'importance relative des clients potentiels dans le territoire est sensiblement différente pour les deux catégories de représentants. Une telle hypothèse expliquerait pourquoi l'écart dans l'entreprise X est dans la direction inverse de l'écart observé chez l'entreprise Z pour ces trois variables.

b) Pourquoi y a-t-il si peu d'écarts?

On n'a donc pas trouvé de différences entre les vendeurs plus efficaces et les vendeurs moyennement efficaces. On peut expliquer cette absence de différences par l'une ou l'autre des hypothèses suivantes:

1) On peut dire qu'en réalité il y a des différences entre moyens et forts mais qu'on ne les a pas découvertes, soit parce que la méthodologie utilisée pour analyser les données ne permettait pas de les saisir, soit parce que le classement des répondants au début était fautif.

Le chercheur, quant à lui, ne retient pas ces deux hypothèses. Étant donné les précautions prises dans l'analyse des données, il est convaincu que si des différences existaient dans les données cueillies, elles auraient été découvertes lors de l'analyse.

Quant au classement, il est vrai que le chercheur n'a pas pu procéder comme prévu mais il est convaincu que s'il avait procédé comme prévu, les mêmes représentants auraient été classés dans les mêmes catégories. Étant donné le soin et le nombre d'heures apportés à ce classement par le directeur des ventes de X, le chercheur ne doute pas de la valeur de ce classement pour les vendeurs de X. Il en est de même pour les représentants de Z, étant donné que celui-ci repose sur l'opinion de deux directeurs des ventes et sur un système formel complet de mesure du rendement.

2) On peut dire qu'il y a des différences entre moyens et forts mais que celles-ci ont été obscurcies ou annulées, dans les 90 interactions des forts et les 75 interactions des moyens, par l'influence d'autres variables qui n'étaient pas contrôlées dans le cadre de la recherche, étant donné qu'il s'agissait d'une recherche sur le terrain et non d'une expérimentation en laboratoire.

Cette hypothèse, si elle était juste, présenterait un gros inconvénient: pour régler le problème, il faudrait soit accroître considérablement la taille de l'échantillon d'interactions en espérant que ça égaliserait l'effet de ces variables dans les deux catégories d'efficacité, soit identifier ces autres variables et les mesurer avant de faire la recherche pour s'assurer que leurs effets sont égalisés dans les deux catégories. Ces deux solutions posent un énorme problème d'opérationnalisation ou de coût d'analyse.

3). Une autre explication serait que l'écart d'efficacité entre les deux catégories de représentants est causé non pas par les variables étudiées dans la thèse mais plutôt par une autre variable du modèle et du processus, soit la qualité d'application. Cela signifie-

rait que chez des représentants, ce qui fait la différence entre les meilleurs et les moyens ce n'est pas de savoir quoi faire avec le client, c'est plutôt de bien le faire. Moyens et meilleurs sauraient aussi bien les uns que les autres comment établir stratégies et tactiques et lesquelles adopter dans quelles circonstances. Mais les meilleurs les appliqueraient mieux que les moyens. La différence serait dans l'implantation des stratégies et tactiques et non dans leur nature ni dans leur établissement ni dans leur adaptation.

Ce serait là probablement l'explication de Reichard (1985) selon qui, dans la vente comme dans le sport, c'est l'application qui compte, comme le disait un entraîneur sportif célèbre, d'ailleurs vedette d'un film de formation pour les vendeurs: «Vince Lombardi once said he could send his playbook to anyone in the National Football League and his Green Bay Packers would still win, because the execution is what's most important».

4) Finalement, on peut dire que l'écart d'efficacité entre les deux catégories de répondants étant faible, il est normal que les différences entre les deux catégories relativement aux variables étudiées dans la thèse soient faibles, elles aussi. À écart faible entre les conséquences (l'efficacité), correspondrait un écart faible entre les causes (les variables étudiées dans la thèse).

13 - Observation 13: Il y a des différences entre les représentants des deux entreprises en ce qui concerne la fréquence de considération de quatre variables du contexte-client et de certaines de leurs valeurs, la fréquence de quatre tactiques de vente, d'un objectif et d'une stratégie, le nombre de tactiques dans le répertoire, l'importance de deux rôles et le contenu de deux stratégies.

Les représentants de X considèrent plus souvent que ceux de Z trois variables du contexte-client: la concurrence, l'état de la situation et l'importance du client. Ceux de Z considèrent toujours l'étape du processus de vente alors que ceux de X ne la considèrent pas. Les vendeurs de X disent plus souvent que ceux de Z qu'ils affrontent de la concurrence, que la situation est facile ou difficile.

Il y a trois tactiques de vente plus fréquentes chez les vendeurs de X que chez ceux de Z: efforts-disponibilité personnels, suggestions-conseils, service régulier. C'est le contraire pour la tactique de dirigeant-expert-conseil.

Les vendeurs de X ont moins souvent que ceux de Z l'objectif d'établir des relations et utilisent moins la stratégie de prospection.

Le répertoire de tactiques de vente des représentants de Z compte 40% plus de tactiques que celui des représentants de X (24 vs 17). Quatre tactiques du répertoire de X ne se retrouvent pas dans celui de Z. Ces quatre tactiques comptent ensemble pour 17% des tactiques utilisées par les vendeurs de X.

Onze tactiques du répertoire de Z ne se retrouvent pas dans celui de X. Ces onze tactiques représentent ensemble 46% des tactiques uti-

lisées par les vendeurs de Z et deux d'entre elles (dirigeant-expert-conseil et proposition-justification) se situent parmi les cinq principales tactiques de Z.

Mentionnons ici une autre différence entre les deux entreprises, déjà mentionnée au chapitre IV, même si elle ne satisfaisait pas la condition d'un écart d'au moins 20% entre deux fréquences relatives. Mais cette différence est intéressante à rappeler dans un chapitre de conclusion. Elle a trait aux rôles mis en évidence par les tactiques des deux équipes de représentants. Il y a un écart sensible pour les rôles de vendeur beaucoup plus présent chez Z (39% vs 21%) et de fournisseur de service beaucoup plus présent chez X (26% vs 11%).

Cinq des six représentants de X comptent le rôle de fournisseur de service parmi leurs rôles principaux mais c'est le cas de seulement deux des cinq représentants de Z. Le rôle de vendeur figure parmi les rôles principaux de quatre des cinq représentants de Z et de seulement deux des six représentants de X.

Deux stratégies, celles de fermeture et de développement, ont des contenus différents chez les vendeurs des deux entreprises.

La stratégie de fermeture de Z est presque une formalité. C'est très différent pour les représentants de X. La stratégie de fermeture de X met en évidence le rôle de vendeur et celle de Z le rôle de fournisseur de service.

Dans leur stratégie de développement, les représentants de X se préoccupent beaucoup plus que ceux de Z de la concurrence, de la nécessité de lui enlever des ventes et de l'empêcher de leur en prendre. Ils mettent beaucoup plus l'accent sur l'importance de donner un bon service au client et de le lui montrer, de lui faire plaisir et de

le satisfaire. Ils accordent plus d'importance au prix. Ils tentent beaucoup plus d'obtenir des informations sur les prix des concurrents. Ils pensent à la possibilité de devoir réviser leur propre prix si nécessaire alors que les vendeurs de Z n'y pensent pas.

Les représentants de X tentent aussi de convaincre le client de changer le nombre de ses fournisseurs, ce que ceux de Z ne font pas. Ils cherchent beaucoup plus que ceux de Z à trouver une nouvelle idée, à laquelle le client n'a pas pensé et qui réduirait ses coûts ou améliorerait ses opérations, ceci pour gagner son respect ou sa reconnaissance et ainsi pouvoir, dans une certaine mesure, concurrencer sur un autre terrain qu'uniquement les prix.

Les vendeurs de X insistent plus que ceux de Z sur la nécessité de la persévérance auprès d'un même client tandis que ceux de Z se soucient beaucoup plus que ceux de X d'obtenir des informations sur les besoins et la situation du client.

Les vendeurs de Z mettent beaucoup plus d'accent sur l'aspect vente dans leur stratégie de développement. Ils s'efforcent plus de présenter de façon convaincante une solution au client, de la prouver, de la justifier, de le persuader que c'est la bonne chose à acheter pour ses besoins. Ils s'efforcent plus de changer l'opinion du client, de l'amener à acheter plus ou mieux que ce qu'il envisageait. Ils ont plus à rassurer et sécuriser le client.

La stratégie des vendeurs de Z comporte des éléments que ceux de X n'utilisent pas ou beaucoup moins. Ils font intervenir d'autres personnes auprès du client. Ils rédigent et soumettent des propositions formelles, des analyses écrites. Ils font des démonstrations. Ils amènent le client à l'extérieur. Ils essaient plus de déceler ou

de créer de nouvelles occasions d'affaires, de nouveaux besoins. Ils mettent beaucoup plus d'accent sur leur entreprise et ses produits que ceux de X et beaucoup moins sur le vendeur lui-même. Les vendeurs de Z fournissent plus d'explications et d'informations au client. Ils parlent moins directement de la concurrence à leurs clients. La stratégie de développement de X est axée sur le rôle de conseiller et celle de Z sur celui de vendeur.

14 - Observation 14: Les différences observées entre les vendeurs des deux entreprises peuvent s'expliquer par les valeurs différentes, prises dans les deux entreprises, par les variables du modèle conceptuel non étudiées dans la thèse.

On verra dans l'implication 6 les similitudes qui existent entre les deux entreprises dans certaines variables du modèle conceptuel non étudiées dans la thèse. Voyons maintenant les différences qu'il y a quant aux valeurs prises par d'autres variables du modèle non étudiées par la thèse.

D'abord, les politiques de gestion des ventes des deux entreprises divergent beaucoup aux points de vue plan de rémunération, sélection, formation, système de mesure du rendement, formalisation de la structure. Les caractéristiques personnelles des vendeurs sont différentes en termes d'âge, de scolarité et d'années d'expérience.

L'environnement aussi diverge: marché à croissance faible et technologie mature chez l'un, marché à croissance forte et technologie de pointe chez l'autre. L'hétérogénéité des entreprises clientes en termes d'industries est plus grande chez l'une que chez l'autre mais

c'est l'inverse pour l'hétérogénéité en termes de taille. La position de Z sur son marché en est une de leader alors que X se situe au quatrième ou cinquième rang en termes de part de marché.

Les produits de Z sont beaucoup plus différenciés. Les vendeurs de X font plus affaires avec le directeur des achats chez le client. La fréquence d'achat des produits de X est beaucoup plus élevée car ils entrent dans la composition du produit final du client. La relation du vendeur avec le client est plus régulière et fréquente chez X. Le volume moyen de ventes par vendeur varie plus chez X. Le nombre de clients potentiels par vendeur est plus élevé chez Z.

Étant donné ces différences dans les variables non étudiées par la thèse, les vendeurs de X font face à des situations plus difficiles que ceux de Z et cela paraît dans les variables considérées: la concurrence est considérée dans 54% des visites de X et 13% de Z, l'état de la situation dans 66% chez X et 24% chez Z. L'hétérogénéité des tailles de client est plus grande et cela aussi paraît: ils considèrent l'importance du client dans 43% des visites par rapport à 20% chez Z.

Les vendeurs de Z font face à un marché à plus forte croissance et avec plus de clients potentiels nouveaux. Ils ont une fréquence plus basse de relations avec la clientèle, des produits plus récents, une moins grande hétérogénéité de taille de client. Cela se reflète dans les variables considérées. L'étape du processus et la familiarité avec le client représentent 77% de toutes les variables du contexte-client qu'ils considèrent (par rapport à 36% chez les vendeurs de X). Pour eux, ces variables sont plus pertinentes que l'état de la situation ou la concurrence.

La plus grande pertinence de l'étape du processus se reflète aussi dans le fait qu'après la visite, ils ont répondu dans presque toutes leurs visites à la question sur la prochaine étape auprès du client alors que les vendeurs de X ne l'ont pas fait.

Les vendeurs de Z sont moins expérimentés, plus scolarisés et plus jeunes que ceux de X et ils ont eu un entraînement formalisé alors que ceux de X n'en ont pas eu. Ceci se reflète dans le fait que leur répertoire de tactiques de vente contient plus de tactiques que le répertoire des vendeurs de X.

Les vendeurs de X ont des relations plus suivies avec le client, font affaires avec des acheteurs professionnels, vendent un produit moins différencié et plus mature. Cela se reflète dans les rôles de fournisseur de service et de communicateur amical présents dans 40% de leurs tactiques (par rapport à 17% chez Z).

Les vendeurs de Z vendent des produits plus récents, plus différenciés, à des gens qui ne sont pas, pour la plupart, des acheteurs professionnels dans le domaine. Ils ont des relations moins suivies avec le client. La conséquence est que les rôles de vendeur et coordonnateur sont présents dans 48% de leurs tactiques par rapport à 23% chez X.

L'impact des conditions différentes chez Z et chez X se fait sentir dans deux des cinq stratégies qui représentent la moitié des stratégies utilisées, soit les stratégies de développement et de fermeture. On constate donc que les différences observées dans les variables étudiées par la thèse entre les vendeurs des deux entreprises sont reliées aux valeurs différentes qu'y prennent les variables du modèle conceptuel non étudiées dans la thèse.

C - IMPLICATIONS THÉORIQUES, MANAGÉRIALES ET MÉTHODOLOGIQUES DES
RÉSULTATS DE LA THÈSE

Les implications des résultats de la thèse par rapport à la théorie et à la recherche existante, pour la gestion de l'équipe de vente et en ce qui concerne la méthodologie, seront présentées dans cette deuxième section du chapitre V sous la forme de quatorze « implications ».

- 1 - Implication 1: Par rapport à cinq dimensions identifiées par les chercheurs, les stratégies et tactiques se situent ainsi: non standardisées sans être élaborées à neuf, franches sans être nécessairement transparentes, sans pression, sauf occasionnellement, à contrôle partagé avec le client, non axée sur les outils de vente.

Dans le chapitre II, on a vu que les recherches publiées permettaient d'identifier douze dimensions fondamentales sous-jacentes aux stratégies et tactiques de vente. Parmi elles, il y en a cinq (standardisation, franchise, contrôle, pression, outils de vente) qui sont très difficiles à rattacher de façon spécifique et explicite à des stratégies ou tactiques particulières identifiées dans la thèse. Par contre, il est facile de situer l'ensemble des stratégies et tactiques par rapport à ces dimensions.

Les stratégies et tactiques ne sont pas standardisées. Elles sont adaptées à chaque interaction. Par contre, la non-standardisation

ne signifie pas que le vendeur part à zéro à chaque interaction ni qu'il élabore une stratégie et des tactiques inédites et complètement sur mesure pour chacune. Elle signifie plutôt qu'il choisit parmi son répertoire de stratégies et tactiques celles qui sont les plus adéquates pour l'interaction concernée.

En ce qui concerne la dimension franchise, tous les vendeurs d'isent être honnêtes, francs et ne pas tromper leurs clients. Mais ceci ne signifie pas qu'ils sont un livre ouvert. Leurs stratégies et tactiques ne sont pas toutes directes ni transparentes. La franchise n'exclue pas qu'ils soient diplomates et habiles. Ça ne les empêche pas d'utiliser, à l'occasion, des stratégies et tactiques indirectes, non transparentes quand c'est approprié de le faire.

Pour ce qui est de la dimension contrôle, les vendeurs exercent un bon contrôle en ce sens que les interactions se déroulent comme ils avaient prévu qu'elles se dérouleraient. Mais ils ne dominent pas les clients. Ils ne leur imposent pas leur point de vue ni le processus à suivre dans leurs relations.

Relativement à la dimension pression, tous les vendeurs disent ne pas faire de vente à pression. Cependant, cela ne signifie pas qu'ils ne mettent jamais de pression sur les clients. À l'occasion, ils savent en mettre mais ils ne le font que lorsque c'est nécessaire de le faire parce que le client est dans le tort ou qu'il exagère ou que c'est le seul moyen qui reste de régler une situation.

Quant à outils de vente, ce n'est pas là une dimension importante. Les vendeurs les utilisent mais ce n'est pas quelque chose de central. Ce sont des accessoires utiles sans plus.

- 2 - Implication 2: Plus des deux tiers des stratégies, rôles et tactiques identifiés dans la thèse correspondent à des dimensions étudiées par les chercheurs.

Huit des douze dimensions étudiées par les chercheurs correspondent à 68% du contenu et de la fréquence des stratégies de vente identifiées dans la thèse. Ce sont: avantages économiques, efforts, adaptation, autres avantages, qualité, compétence, relations personnelles, pression.

Plus spécifiquement, elles rendent compte adéquatement des stratégies de développement de X, de fermeture de X et de fermeture de Z. Elles rendent compte des trois quarts de la stratégie de courtoisie, des deux tiers de la stratégie de plainte-situation insatisfaisante, de la moitié de la stratégie de développement de Z et du tiers de la stratégie de prospection.

La partie du contenu des stratégies dont elles ne rendent pas compte sont le diagnostic des besoins du client, la qualification du client potentiel, être à l'affût, se renseigner.

Neuf des douze dimensions étudiées par les chercheurs correspondent à 71% du contenu et de la fréquence des rôles et des tactiques de vente identifiées dans la thèse. Il s'agit des huit dimensions déjà mentionnées ci-dessus et, aussi, de la dimension franchise.

Plus précisément, les sept tactiques dont elles ne rendent pas compte sont écoute-cueillette d'informations, relations avec des tiers, contingence-indétermination, preneurs de décision, choix du bon moment, négociation et contradiction.

Les dimensions des chercheurs ne rendent donc compte d'aucune des quatre tactiques du rôle de cueilleur d'informations. La dimension efforts rend compte du rôle de fournisseur de service. Le rôle de communicateur amical se rattache principalement à la dimension relations personnelles et accessoirement à franchise. Le rôle de conseiller s'apparente à compétence. Une des deux tactiques du rôle de coordonnateur est reliée à autres avantages et une autre n'est reliée à aucune dimension.

3 - Implication 3: Les résultats de la thèse mettent en évidence trois éléments stratégiques et un rôle négligés par les chercheurs mais présents dans les manuels.

Les résultats de la thèse dévoilent trois éléments stratégiques et un rôle qui n'ont pas été étudiés dans les recherches passées en revue au chapitre II.

Ainsi, les douze dimensions des chercheurs ne couvrent pas le rôle de cueilleur d'informations qui ressort pourtant comme le deuxième rôle le plus important dans la thèse et auquel se rattache le quart des tactiques prévues. Elles n'englobent pas non plus deux éléments qui sont très importants, le premier dans la stratégie de développement de Z et le second dans la stratégie de prospection: le diagnostic des besoins du client et la qualification du client potentiel. L'élément stratégique être à l'affût des bonnes occasions se retrouve dans deux stratégies (développement de Z et courtoisie) et il ne peut être associé à aucune des douze dimensions des chercheurs.

Les résultats de la thèse font donc ressortir que la recherche existante s'intéresse aux stratégies et tactiques de vente qui sont pertinentes aux situations où le vendeur connaît le client et ses besoins, sait ce qu'il veut lui vendre, a un client intéressant devant lui et s'apprête à le convaincre. Les douze dimensions des chercheurs correspondent essentiellement aux stratégies et tactiques pertinentes aux situations dans lesquelles le vendeur doit présenter de façon convaincante ce qu'il veut vendre au client.

Ce qui est vrai pour les dimensions identifiées par les chercheurs l'est beaucoup moins pour ce qui est des tactiques de vente identifiées par les manuels de base («textbooks») en vente et en gestion des ventes. Hite et Bellizzi (1985) présentent une liste de 84 tactiques de vente qui a été compilée à partir d'un examen de ces manuels de base.

Cette liste, sans être complètement exhaustive, a été conçue pour être représentative de l'ensemble des tactiques de vente enseignées dans les manuels. Or, on constate que seize des 84 tactiques relevées se rattachent au rôle de cueilleur d'informations, soit une proportion plus proche de celle de la thèse. Neuf de ces seize tactiques mettent l'accent sur la qualification du client potentiel et sur être à l'affût tandis que les sept autres le mettent sur l'aspect diagnostic des besoins du client.

- 4 - Implication 4: Les divergences entre les résultats de la thèse et les manuels quant au niveau d'incertitude et au taux de succès s'expliquent par l'unité d'observation choisie, le point de vue adopté et le type de poste considéré dans la thèse.

Les résultats de la thèse sont cohérents avec ce que les manuels disent relativement à l'importance de l'aspect persuasion et à l'approche contingente. Selon la thèse, les vendeurs adaptent leur stratégie et leurs tactiques aux situations qu'ils rencontrent. Ici, la thèse se trouve à confirmer que les représentants appliquent l'approche contingente que les manuels préconisent depuis quelques dizaines d'années, à savoir la nécessité d'adapter les stratégies et tactiques de vente aux circonstances rencontrées plutôt que d'appliquer la même stratégie et les mêmes tactiques dans toutes les interactions.

Les résultats de la thèse n'entrent pas non plus en contradiction avec l'image du représentant présentée par les manuels, image qui privilégie l'aspect vente, l'aspect persuasion. En effet, parmi les six rôles identifiés par la thèse, c'est le rôle qui se rapproche le plus de cette image traditionnelle qui est le plus important. Presque le tiers des tactiques prévues sont en effet associées au rôle de vendeur. C'est aussi le rôle le plus mis en valeur dans 31% des stratégies utilisées (fermeture de X et développement de Z).

Par contre, les résultats de la thèse ne semblent pas correspondre à l'image du représentant professionnel véhiculée dans la plupart des manuels comme étant quelqu'un qui fait face à beaucoup d'incertitude, qui modifie sa stratégie et ses tactiques pendant l'interaction et qui a un taux élevé d'échec.

Mais ces résultats ne contredisent pas réellement l'image véhiculée par les manuels. Les divergences proviennent plutôt de l'unité d'observation choisie dans la thèse, chacune des interactions vendeur-client, du point de vue adopté, celui du représentant expérimenté, et du type de poste considéré, la vente industrielle.

Si on se place du point de vue d'un observateur extérieur, comme le font les manuels, implicitement, on compare le vendeur aux autres employés de même niveau hiérarchique dans l'entreprise et, alors, on trouve qu'il fait face à beaucoup d'incertitude par rapport à ces autres employés. Si on se place du point de vue du représentant expérimenté, comme le fait la thèse, on trouvera moins d'incertitude car celui-ci a appris à vivre avec elle. S'il n'avait pas appris à le faire, il ne serait plus là.

Dans le même type de poste que le type considéré dans la thèse, si on regarde l'ensemble des interactions plutôt que chaque interaction séparément, alors on trouvera probablement plus d'échecs car un certain nombre de relations avec les clients auront été terminées. La probabilité que cela se produise dans une interaction spécifique est plus faible et ce sont des interactions spécifiques que la thèse a adoptées comme unités d'observation.

Si on considère d'autres types de poste que la vente industrielle, comme, par exemple, la vente de produits coûteux de consommation à durée de vie élevée, alors le taux d'échec sera plus élevé, surtout si la décision du client se prend en une seule interaction.

Le fait de devoir rencontrer le même client à quelques reprises pour conclure une transaction réduit l'incertitude à laquelle le vendeur fait face en diluant la même quantité totale d'incertitude sur

un plus grand nombre d'interactions, par rapport à la situation où tout se décide en une rencontre.

- 5 - Implication 5: Les résultats de la thèse quant au processus d'établissement, au répertoire et à la notion de stratégie de vente, sont conformes à la théorie des scénarios de la psychologie cognitive.

Le processus d'établissement de la stratégie de vente, le répertoire de stratégies et les stratégies de vente, tels qu'ils apparaissent dans les résultats de la thèse, sont cohérents avec les notions de catégorisation et de scénarios qu'expliquent Nisbett et Ross (1980) dans leur livre Human Inference:

«In recent years there has been an explosion of interest in and research on people's use of categories,... the «classic» view of a category, one that entails clearly specified boundaries and a set of defining characteristics necessary to and sufficient for category membership, has come under increasingly devastating attack... Gradually it has been supplanted by a more lenient and catholic view - one that allows ambiguous boundaries, recognizes a variety of differing bases for assessing category membership, and permits individual members to differ in their prototypicality. What both the traditional and newer views have in common is the notion that the category and the concept underlying it form an important basis for inference. That is, once the criteria for applying the concept have been met, the concept user readily assigns a number of additional characteristics to the entity». (page 33).

«A script is a type of schema in which the related elements are social objects and events involving the individual as actor or observer. Unlike most schemas, scripts generally are event sequences extended over time, and the relationships have a distinctly causal flavor, that is, early events in the sequence produce or at least «enable» the occurrence of later events. (page 34).

«... The importance of scripts to the intuitive scientist lies in the speed and ease with which they make events

... readily comprehensible and predictable». (pages 34 et 35).

Deux articles récents témoignent d'un intérêt de la part des chercheurs en marketing envers ces notions. Ainsi, Solómon, Surprenant, Czpiel et Gutman (1985) disent que le concept de scénario est apparu récemment chez les chercheurs de la psychologie cognitive. Ils le définissent comme étant un ensemble cohérent de comportements appropriés pour un individu quand il fait face à tel ou tel type de situation. Selon eux, une grande partie des comportements d'un individu, dans les interactions qu'il a avec d'autres individus, est gouvernée par des scénarios.

Ils disent que chaque individu dispose de scénarios qui sont entreposés dans sa mémoire et qui proviennent des expériences qu'il a vécues précédemment dans les diverses interactions auxquelles il a participé. Chaque scénario contient de l'information sur la façon dont il doit se comporter dans un type d'interactions donné. Un scénario particulier est sorti de la mémoire et est activé quand l'individu reconnaît qu'il fait face à une interaction qui appartient au type d'interactions auquel correspond le scénario. L'individu adopte et applique alors les comportements que lui dicte le scénario activé.

Leigh et Rethans (1984) affirment qu'un nombre croissant de recherches en psychologie cognitive confirment l'existence des scénarios ainsi que leurs fonctions. Ils affirment aussi leur conviction que les vendeurs professionnels disposent de scénarios qui les guident dans les interactions qu'ils ont avec leurs clients. Parce qu'ils sont impliqués de façon répétée dans des interactions, les vendeurs apprennent des séquences stéréotypées d'actions à appliquer dans ces interactions. Les scénarios permettent aux vendeurs de comprendre les

interactions dans lesquelles ils sont impliqués et de se comporter de façon appropriée.

6 - Implication 6: Les résultats de la thèse peuvent être généralisés aux interactions client-vendeur qui se produisent dans la vente industrielle.

La taille de l'échantillon d'interactions et le fait que les interactions aient été choisies de façon probabiliste permettent d'affirmer que les résultats de la thèse sont représentatifs de la population d'interactions de laquelle l'échantillon a été tiré. Une taille de 165 permet d'estimer à un niveau de confiance de 99%, avec une marge d'erreur de plus ou moins 10%, les fréquences relatives des variables étudiées dans la population d'interactions.

Mais de quelle population s'agit-il? À quelle réalité peut-on généraliser les résultats de la thèse?

Dans le chapitre II, on a dit qu'il faut être prudent avant de généraliser à l'ensemble des types de poste les conclusions des chercheurs car, en général, chacun d'eux n'a étudié qu'un seul type de poste. Nous serons donc prudents ici et nous dirons que les résultats de la thèse peuvent être généralisés aux interactions qu'on retrouve dans le même type de poste que celui étudié dans la thèse.

Ce type de poste est celui de la vente industrielle où les vendeurs vendent à des clients qui sont des entreprises achetant pour leurs besoins propres. Les relations du vendeur avec le client peuvent être régulières et fréquentes ou peuvent l'être moins, dépendant du type de produit vendu et de sa fréquence d'achat par le client. Mais,

dans les deux cas, une vente ne se ferme habituellement pas en une seule rencontre. Cela prend normalement plus qu'une interaction pour obtenir une commande du client, pour conclure une transaction avec lui. Le vendeur joue un rôle important dans la décision d'achat du client, pas un rôle accessoire. Il est un élément crucial du marketing de l'entreprise.

Les résultats de la thèse sont donc généralisables aux interactions client-vendeur qui se produisent dans la vente industrielle. Si on veut être encore plus prudent, on peut ajouter que les résultats sont généralisables aux vendeurs industriels qui travaillent pour des entreprises semblables à celles étudiées dans la thèse.

Il s'agit d'entreprises rentables, solides financièrement, bien connues depuis longtemps qui font face à une dizaine de concurrents sérieux. Elles ont une gamme étendue de produits d'excellente qualité mais pas nécessairement techniquement meilleurs que la concurrence, qu'elles vendent à des prix non inférieurs à la concurrence. Elles font affaires directement avec leurs clients et elles jugent qu'il est important de bien connaître les besoins du client pour pouvoir lui offrir les produits particuliers qui y correspondent, parmi la gamme disponible. Leur découpage de territoires se fait sur la base des caractéristiques des clients et chaque client est alloué à un seul vendeur. Elles sont reconnues pour la qualité de leur équipe de vente et paient des revenus plus que compétitifs à leurs vendeurs.

- 7 - Implication 7: Par rapport aux autres composantes du mix promotionnel de l'entreprise, la vente personnelle peut contribuer à concrétiser sur le terrain deux éléments cruciaux du marketing stratégique, l'étude des besoins des clients et la détection et évaluation des opportunités dans le marché.

La vente personnelle est une des quatre composantes du mix promotionnel de l'entreprise, les autres étant la promotion des ventes, la publicité et les relations publiques. L'entreprise doit décider comment allouer son budget promotionnel entre ces quatre outils et quelles tâches de promotion confier à chacun.

On a vu que les résultats de la thèse mettent en valeur certaines tactiques de vente et certains éléments des stratégies de vente qui ont été négligés par les chercheurs jusqu'à maintenant, soit les tactiques se rattachant au rôle de cueilleur d'informations et les éléments consistant à faire un diagnostic des besoins et de la situation du client, à être à l'affût, à qualifier le client potentiel, à choisir le bon moment.

Ces aspects des stratégies et tactiques de vente négligés par la recherche existante correspondent à des tâches de promotion que la vente personnelle, par ses caractéristiques intrinsèques, est beaucoup plus apte à effectuer que ne le sont les autres composantes du mix promotionnel.

Remarquons aussi qu'il s'agit de dimensions sur lesquelles la vente personnelle se rapproche intimement de la philosophie marketing et des principes de base du marketing stratégique: l'étude des besoins du client pour y adapter ce qu'on lui offre et la capacité de savoir

saisir et évaluer les opportunités dans le marché. Parmi les diverses composantes du mix promotionnel, c'est la vente personnelle qui est l'outil le plus capable d'apporter une contribution majeure à l'étude des besoins du client, et à la détection et à l'évaluation des opportunités sur le marché.

Les résultats de la thèse confirment que, parmi les composantes du mix promotionnel de l'entreprise, la vente personnelle est un outil qui peut apporter et qui apporte de fait une grande contribution à la concrétisation sur le terrain de ces deux éléments cruciaux de la philosophie marketing et du marketing stratégique.

Dans la plupart des entreprises, les représentants valorisent probablement ces aspects de leurs tâches. On peut donc penser que, dans les entreprises où ce n'est pas encore le cas, les représentants seraient prêts à apporter une telle contribution active au marketing.

Il y a peut-être là un potentiel élevé de contribution des vendeurs au marketing stratégique qui est négligé par plusieurs entreprises. En tout cas, il y a sûrement une invitation claire aux gestionnaires de ne pas épouser la tendance des chercheurs à voir les vendeurs essentiellement comme des messages publicitaires vivants. La vente personnelle et les vendeurs, c'est plus que cela.

- 8 - Implication 8: Le cadre de référence fourni par les stratégies, tactiques et rôles identifiés dans la thèse peut être utile aux gestionnaires dans les décisions relatives à la place de la vente personnelle dans le marketing de l'entreprise.

Dans le domaine de la vente industrielle, les rôles, tactiques et stratégies de vente identifiés dans la thèse peuvent fournir un cadre de référence utile pour aider les gestionnaires marketing à mieux comprendre, à mieux visualiser ce que fait le vendeur et comment il réfléchit, à ne pas négliger des aspects importants, à avoir une vue d'ensemble complète, en ce qui concerne ce que les vendeurs doivent faire pour que soit accomplie avec succès la tâche d'influencer favorablement les clients actuels et potentiels de l'entreprise.

Ce cadre de référence peut être un input valable pour stimuler la réflexion des gestionnaires et les amener à considérer des choses auxquelles ils n'auraient peut-être pas naturellement pensé, à s'interroger sur l'importance relative actuelle des divers rôles, stratégies et tactiques chez leur équipe de vendeurs, leur conformité et cohérence avec la stratégie de marketing de l'entreprise.

Si leur entreprise oeuvre dans des marchés industriels, ce cadre de référence leur sera encore plus utile puisqu'il correspond à la réalité du type de poste de leur entreprise. Alors, il est possible que le cadre de référence les amène, dans l'élaboration du plan marketing de l'entreprise, à remettre en question et à ajuster la place et le rôle accordés à la vente personnelle dans la stratégie marketing de l'entreprise.

Plus spécifiquement, le cadre de référence fourni par les stratégies, rôles et tactiques identifiés dans la thèse peut avoir une utilité concrète immédiate dans la rédaction de la description des tâches du vendeur industriel puisque c'est le document qui décrit les responsabilités-clés des vendeurs de l'entreprise, les résultats qu'on attend d'eux et le type de relations qu'ils doivent avoir avec les clients. La description de tâches concrétise la contribution que l'entreprise attend de son équipe de vente à l'exécution de la stratégie de marketing.

- 9 - Implication 9: Dans les programmes de formation à la vente dans l'entreprise, il faut se concentrer sur l'apprentissage d'un petit nombre de stratégies et de tactiques, sur leur application répétée et sur la reconnaissance des situations où les appliquer.

Dans les manuels («textbooks») de vente, on explique et on enseigne habituellement un grand nombre de stratégies et de tactiques de vente. Il n'y a rien à redire contre cette approche puisque ces manuels sont destinés à être utilisés dans des cours dont l'objectif est de préparer les étudiants à un grand nombre de situations différentes et aux divers types de poste possibles.

Ce serait toutefois une erreur d'avoir la même approche dans les programmes de formation à la vente dans l'entreprise. L'objectif de ces programmes est d'entraîner, de façon immédiate et pratique, des nouveaux représentants à vendre les produits ou services de l'entreprise à sa clientèle actuelle et potentielle.

Les résultats de la thèse montrent qu'un nombre restreint de stratégies et tactiques de vente suffit à représenter les stratégies et tactiques réellement utilisées par les vendeurs. Par conséquent, mieux vaut enseigner, dans un programme de formation à la vente, quelques stratégies et tactiques réellement pertinentes à l'entreprise plutôt que d'enseigner un grand nombre de stratégies et tactiques dont la plupart seraient inappropriées par définition.

Une telle concentration sur un nombre restreint de stratégies et tactiques pertinentes dans le programme de formation favorise également un apprentissage plus profond puisque le nombre de choses à apprendre et à maîtriser est plus petit qu'avec une approche semblable à celle des manuels.

Comme les résultats de la thèse suggèrent l'impact important de la qualité d'application, il faut que le programme de formation à la vente ne consiste pas seulement à apprendre des stratégies et tactiques. Il faut aussi que les nouveaux vendeurs les pratiquent et les répètent dans le programme de formation afin que non seulement ils les connaissent mais aussi qu'ils soient capables de les appliquer au moins convenablement.

Cette importance de la qualité d'application suggère que le programme de formation devrait comprendre des séances pratiques de coaching sur le terrain. Dans ces séances, le nouveau vendeur observe comment sont appliquées par un vendeur expérimenté les stratégies et tactiques apprises. Il les applique aussi lui-même en présence de ce vendeur expérimenté qui observe et lui donne un feedback par la suite.

Selon les résultats de la thèse, il est aussi important que le programme de formation montre comment adapter la stratégie et les

tactiques aux situations rencontrées. Essentiellement, cela signifie que le programme doit enseigner aux nouveaux vendeurs comment savoir rapidement, en considérant seulement quelques variables, quel objectif se fixer et quelles stratégie et tactiques adopter dans quelles situations. En somme, le programme doit montrer aux nouveaux vendeurs comment reconnaître dans quelles situations il est approprié de se fixer tel objectif et d'établir telle stratégie et telles tactiques.

- 10- Implication 10: Une grande partie du contenu des programmes de formation à la vente peut être standardisée d'une entreprise à l'autre, même dans des entreprises fort différentes l'une de l'autre.

Nous avons vu que les deux entreprises étudiées sont fort différentes aux points de vue âge et scolarité des vendeurs, politiques de rémunération, d'évaluation, de sélection, et de formation des vendeurs, environnement, position sur le marché, différenciation des produits, fréquence des relations vendeur-client, personne rencontrée chez le client, concurrence.

On était donc en droit de s'attendre à de nombreuses différences dans les variables étudiées par la thèse, comme conséquences. Effectivement, on trouve des différences mais, comme on l'a vu à l'observation 13, elles ne sont pas aussi nombreuses qu'on aurait pu prédire.

Il est remarquable de constater que deux équipes de vente occupant le même type de poste mais travaillant dans des contextes aussi différents, suivent la même démarche pour établir leur stratégie et leurs tactiques de vente avant l'interaction et fassent autant

d'efforts l'une que l'autre pour les adapter aux situations qu'elles rencontrent. De plus, elles considèrent le même nombre de variables en moyenne avant l'interaction et appliquent le même nombre de tactiques de vente par interaction.

Il est remarquable que ces deux équipes aient en grande partie le même répertoire de tactiques et qu'il n'y ait pas d'écart notable entre elles relativement à la fréquence de la grande majorité des tactiques, de quatre des cinq objectifs, de quatre des cinq stratégies et de quatre des six rôles.

Pour les vendeurs des deux entreprises, le déroulement de l'interaction est conforme à leurs anticipations dans la très grande majorité des interactions et le résultat y est positif. Chez les deux entreprises, les vendeurs appliquent sans modification la stratégie et les tactiques prévues dans la très grande majorité des interactions. Il en est de même pour la fréquence à laquelle le résultat est égal ou supérieur à l'objectif.

La stratégie de plainte-situation insatisfaisante a le même contenu chez les vendeurs des deux entreprises. Pour les stratégies de courtoisie et de prospection, c'est fondamentalement le même contenu. On observe quelques différences mais ce sont des différences mineures. Ces trois stratégies sont utilisées dans la moitié des interactions.

Au point de vue implications pour le programme de formation à la vente, la seule différence remarquable entre les équipes de vente des deux entreprises étudiées réside dans le contenu différent de leurs stratégies de développement et de fermeture.

Ceci implique que la plus grande partie du contenu des programmes de formation à la vente peut être standardisée d'une entreprise à

l'autre, même si elles sont fort différentes l'une de l'autre, si elles ont le même type de poste. Une telle standardisation d'une partie importante du contenu est évidemment plus économique que de concevoir un programme complet de formation sur mesure.

Les efforts et les ressources alloués à la conception sur mesure devraient être alloués prioritairement à la conception de matériel pour seulement deux stratégies, soit celles de développement et de fermeture. Pour les trois autres stratégies et pour les autres variables étudiées dans la thèse, le contenu pourrait être standard. Par exemple, s'il s'agit du type de poste vente industrielle, le contenu pourrait correspondre aux résultats de cette thèse.

- 11 - Implication 11: Une entreprise pourrait appliquer la méthodologie de la thèse à un coût abordable, pour vérifier certaines hypothèses ou répondre à certaines questions précises quant aux stratégies et tactiques de ses vendeurs avec les clients.

La méthodologie employée dans la thèse pourrait l'être aussi par une entreprise. Les informations ainsi recueillies, analysées et interprétées pourraient permettre aux gestionnaires de mieux connaître et mieux comprendre les stratégies et tactiques des vendeurs. Elles pourraient ainsi contribuer à améliorer les efforts de vente, la gestion de l'équipe de vente et le marketing de l'entreprise.

L'entreprise obtiendrait ainsi des informations provenant du terrain et des gens directement impliqués comme acteurs dans ses efforts de vente. Ces informations porteraient sur des activités cognitives et comportementales, c'est-à-dire sur des choses qui s'ensei-

gnent, qui sont transmissibles, que les vendeurs contrôlent et, que les gestionnaires peuvent influencer.

La méthodologie de la thèse pourrait être appliquée par l'entreprise de façon plus économique qu'elle ne l'a été par le chercheur. Car l'entreprise ne se livrerait pas à une recherche fondamentale globale comme le chercheur l'a fait. Elle utiliserait plutôt les protocoles pour vérifier certaines hypothèses ou répondre à certaines questions précises quant aux stratégies et tactiques de ses vendeurs.

Alors, le coût de la méthodologie serait grandement réduit puisque les étapes qui suivent le traitement des protocoles se trouveraient simplifiées. Elles ressembleraient alors à une analyse de contenu traditionnelle dans laquelle les taxonomies sont établies d'avance et dans laquelle on analyse seulement certains aspects ou variables dans le contenu des protocoles plutôt que de vouloir rendre compte de la totalité du contenu, comme on a essayé de le faire dans la thèse.

12 - Implication 12: La méthodologie développée et employée dans la thèse s'est avérée très coûteuse. Mais on a constaté un accroissement considérable de la productivité en cours d'exécution.

L'exécution des diverses étapes de la méthodologie a demandé au total 1 313 heures de travail au chercheur. Ceci exclut le temps qui a été consacré aux autres étapes de la thèse telles que la revue de la littérature, l'élaboration du modèle conceptuel, la conception de la méthodologie, la rédaction de la proposition de thèse et de la thèse. Ceci exclut aussi les centaines d'heures consacrées au traitement des textes par d'autres personnes que le chercheur.

Les 1 313 heures consacrées par le chercheur à l'exécution se répartissent ainsi entre les étapes: 31 heures d'échantillonnage, 41 heures de cueillette, 88 heures de traitement, 104 heures de résumés, 164 heures d'analyse horizontale, 288 heures de portraits individuels, 78 heures de validation, 75 heures de classement, 48 heures de portraits-synthèse, et 396 heures d'analyse globale. Le chercheur estime que, s'il avait déjà été familier avec son micro-ordinateur, avant de commencer l'analyse globale, celle-ci lui aurait demandé de 150 à 200 heures de moins.

Les étapes 2 à 7 ont demandé une moyenne de 66 1/2 heures pour chacun des onze vendeurs finalement retenus alors qu'elles avaient demandé 144 1/2 heures pour le premier vendeur à lui seul. Il y a donc eu accroissement considérable de productivité, après le premier répondant.

En comparant les protocoles des divers répondants, il a été possible de discerner la faible validité des protocoles d'un des douze répondants parce que ses protocoles et leur analyse présentaient beaucoup de différences avec les autres répondants. La durée de ses protocoles était de quinze minutes par rapport à une moyenne de 60 minutes pour les autres. Leur longueur était de treize pages par rapport à trente-huit pages en moyenne pour les autres.

Son nombre moyen de tactiques par visite était de 2.0 par rapport à 2.8 pour les onze autres vendeurs. Son répertoire de tactiques comprenait neuf tactiques et celui des autres était de treize en moyenne. Son nombre moyen de variables du contexte-client considérées était de 2.1 par rapport à 2.5 pour les autres en moyenne.

Les étapes 2 à 6 ont demandé 32 heures de travail au chercheur

pour ce répondant alors qu'elles ont demandé une moyenne de 55 heures par répondant pour les autres. (Le premier répondant n'est pas compris dans le calcul de cette moyenne de 55 heures).

13 - Implication 13: Dans une recherche future employant la même méthodologie, il faudrait procéder différemment pour le classement en deux catégories d'efficacité.

Il serait intéressant de répéter la même recherche dans d'autres entreprises et types de poste pour vérifier dans quelle mesure les résultats de la thèse sont généralisables à d'autres entreprises et à d'autres types de poste. Cependant, il faudrait alors procéder différemment pour ce qui est du classement des répondants.

Au moment de la planification de la recherche, l'étape du classement des répondants apparaissait au chercheur comme étant légitime et ne posant aucun problème d'ordre éthique, d'autant plus que les résultats seraient confidentiels.

Cela lui semblait bien naturel tout comme il va de soi que dans la vie courante chacun d'entre nous est évalué dans sa performance professionnelle par les gens qu'il côtoie, sans que cela ne le dérange car il ne s'en rend pas explicitement compte. Par exemple, les étudiants évaluent dans leur for intérieur la performance du professeur à chacun de ses cours. Les clients font de même avec le vendeur, les patients avec le médecin.

Cependant, au moment de réaliser le classement, le chercheur a trouvé gênant de faire classer en deux catégories différentes des représentants qu'il avait rencontrés personnellement et qui avaient

accepté de collaborer avec lui pour réaliser sa thèse. Il a éprouvé la pénible impression de tromper un peu les répondants en quelque sorte.

Le chercheur a bien tenté de réduire cette gêne en se répétant que le classement ne concernait qu'un aspect du travail des représentants, qu'il demeurait strictement confidentiel et qu'il fallait bien le faire pour réaliser sa thèse, qu'il n'avait plus le choix maintenant.

Malgré ces tentatives d'auto-justification, le chercheur a éprouvé un sentiment de gêne et d'intrusion dans la vie des répondants. Le chercheur se serait senti plus à l'aise s'il avait prévenu les répondants dès le début de la recherche qu'ils seraient classés plus tard en deux catégories. Mais, alors, ceci aurait pu influencer leurs réponses et mieux vaut, pour la thèse, qu'il ne l'ait pas fait.

Le chercheur procéderait ainsi, s'il devait répéter la recherche, en ce qui concerne le classement des répondants. D'abord, afin de s'assurer qu'un écart suffisant d'efficacité (et on découvrirait peut-être alors qu'un tel écart n'existe pas dans des entreprises bien gérées chez des représentants expérimentés) existe entre les deux catégories de répondants, le classement se ferait avant le début de la cueillette des protocoles.

Ainsi, on ne cueillerait les protocoles qu'après de représentants dont on serait sûr qu'ils se partagent en deux catégories bien distinctes d'efficacité. Pour éviter de contaminer l'analyse des données, ce classement serait fait sous la supervision d'un autre chercheur qui n'informerait son collègue du classement de chaque répondant qu'une fois la validation des portraits individuels terminée.

Pour éviter le problème d'éthique déjà mentionné, le chercheur informerait les répondants qu'ils ont été classés en deux catégories. Mais pour éviter de les influencer dans leurs protocoles, il ne les informerait qu'une fois l'enregistrement terminé en leur laissant alors le choix de remettre ou non les enregistrements au chercheur.

- 14 - Implication 14: La méthodologie développée dans la thèse peut s'appliquer à d'autres domaines du marketing. Elle peut être suivie d'une recherche par sondage. La méthodologie pourrait être améliorée par l'ajout d'une autre étape.

La méthodologie développée et employée dans la thèse peut être appliquée à d'autres domaines du marketing que les stratégies et tactiques de vente, pour l'étude du processus de décision et du contenu des décisions des praticiens. Pensons, par exemple, au formateur en vente avant et après des séances de formation, au publicitaire avant et après la création de messages publicitaires, au chercheur marketing avant et après des groupes de discussion avec des consommateurs.

La méthodologie permettrait de mieux connaître et mieux comprendre la nature des scénarios que ces praticiens utilisent dans l'exercice de leurs fonctions. Il est, en effet, probable que, tout comme les vendeurs étudiés dans cette thèse, ils procèdent de façon holistique par scénarios et que ceux-ci ne soient pas évidents à première vue, étant donné qu'ils sont incrustés, enfouis dans leur mémoire.

La suite logique à donner à cette thèse consisterait à effectuer une recherche par sondage auprès d'un grand nombre de vendeurs, à

raison de plusieurs interactions par vendeur, afin de vérifier des hypothèses précises formulées à partir des quatorze observations mentionnées dans la première section de ce chapitre. Les résultats de la thèse permettraient en effet de rédiger un solide questionnaire structuré ayant une validité élevée.

Il faudrait prendre garde dans ce sondage d'étendre la cueillette des données sur quatre saisons dans toutes les entreprises étudiées et non dans seulement la moitié comme ce fut le cas dans la thèse. Ceci permettrait de tenir compte du fait que les fréquences relatives de certains objectifs et de certaines stratégies peuvent varier selon les saisons dans certaines entreprises.

Finalement, si la recherche était à refaire, le chercheur réduirait la taille de l'échantillon de protocoles et ajouterait une étape à la méthodologie, avant l'étape de l'analyse globale. Cette étape consisterait en une journée d'observation non participante du vendeur et de ses interactions avec les clients. Une telle observation et les discussions qui auraient lieu avec le vendeur complèteraient bien les deux méthodes employées dans la thèse, le protocole et l'entrevue de validation. Cette observation aurait lieu au moins quatre semaines après la validation du portrait individuel.

D - RELEVÉ DES OBSERVATIONS ET IMPLICATIONS

1 - Observations

1) Un processus relativement simple peut représenter adéquatement le phénomène de la stratégie et des tactiques de vente, dans une interaction typique, du point de vue du vendeur.

2) L'établissement de la stratégie et des tactiques de vente, avant l'interaction, est simple, bref et expéditif. Il comprend trois étapes intimement interreliées.

3) Avant l'interaction, le vendeur considère un nombre limité de variables, soit deux ou trois en moyenne, se rapportant au contexte-client.

4) Après l'analyse sommaire du contexte-client, le représentant établit, avant l'interaction, un objectif réaliste qu'il choisit parmi cinq objectifs possibles.

5) Il y a cinq stratégies de vente distinctes qui sont effectivement différentes l'une de l'autre: courtoisie, plainte-situation insatisfaisante, prospection, fermeture, développement.

6) Avant l'interaction, l'énoncé de l'objectif déclenche l'adoption, par le vendeur, de la stratégie de vente qui lui correspond. Cette dernière est choisie dans le répertoire de quatre ou cinq stratégies dont le vendeur dispose.

7) Avant l'interaction, simultanément à l'établissement de la stratégie, le vendeur adopte deux ou trois tactiques de vente, qu'il choisit dans son répertoire de tactiques. Les tactiques sont reliées à

l'objectif mais moins étroitement que ne l'est la stratégie.

8) Il y a vingt-huit tactiques de vente distinctes auxquelles six rôles différents sont sous-jacents: vendeur, cueilleur d'informations, fournisseur de service, communicateur amical, conseiller et coordonnateur.

9) Il n'y a pratiquement pas de différences entre stratégie et tactiques de vente prévues, d'une part, et stratégie et tactiques réalisées, d'autre part.

10) Le vendeur atteint ou dépasse son objectif dans la très grande majorité des interactions.

11) Un nombre restreint de stratégies et de tactiques différentes suffit à rendre compte de la majorité des stratégies et tactiques employées par chaque vendeur.

12) Il n'y a pas de différences entre les représentants à efficacité élevée et ceux à efficacité moyenne, sauf que, dans une des deux entreprises, les premiers ont un nombre moyen de tactiques de vente par interaction supérieur de 48% à celui des seconds (3.4 vs 2.3).

13) Il y a des différences entre les représentants des deux entreprises en ce qui concerne la fréquence de considération de quatre variables du contexte-client et de certaines de leurs valeurs, la fréquence de quatre tactiques de vente, d'un objectif et d'une stratégie, le nombre de tactiques dans le répertoire, l'importance de deux rôles et le contenu de deux stratégies.

14) Les différences observées entre les vendeurs des deux entreprises peuvent s'expliquer par les valeurs différentes, prises dans les deux entreprises, par les variables du modèle conceptuel non étudiées dans la thèse.

2 - Implications

1) Par rapport à cinq dimensions identifiées par les chercheurs, les stratégies et tactiques se situent ainsi: non standardisées sans être élaborées à neuf, franches sans être nécessairement transparentes, sans pression, sauf occasionnellement, à contrôle partagé avec le client, non axée sur les outils de vente.

2) Plus des deux tiers des stratégies, rôles et tactiques identifiées dans la thèse correspondent à des dimensions étudiées par les chercheurs.

3) Les résultats de la thèse mettent en évidence trois éléments stratégiques et un rôle négligés par les chercheurs mais présents dans les manuels.

4) Les divergences entre les résultats de la thèse et les manuels quant au niveau d'incertitude et au taux de succès s'expliquent par l'unité d'observation choisie, le point de vue adopté et le type de poste considéré dans la thèse.

5) Les résultats de la thèse quant au processus d'établissement, au répertoire et à la notion de stratégie de vente, sont conformes à la théorie des scénarios de la psychologie cognitive.

6) Les résultats de la thèse peuvent être généralisés aux interactions client-vendeur qui se produisent dans la vente industrielle.

7) Par rapport aux autres composantes du mix promotionnel de l'entreprise, la vente personnelle peut contribuer à concrétiser sur le terrain deux éléments cruciaux du marketing stratégique, l'étude des

besoins des clients et la détection et évaluation des opportunités dans le marché.

8) Le cadre de référence fourni par les stratégies, tactiques et rôles identifiés dans la thèse peut être utile aux gestionnaires dans les décisions relatives à la place de la vente personnelle dans le marketing de l'entreprise.

9) Dans les programmes de formation à la vente dans l'entreprise, il faut se concentrer sur l'apprentissage d'un petit nombre de stratégies et de tactiques, sur leur application répétée et sur la reconnaissance des situations où les appliquer.

10) Une grande partie du contenu des programmes de formation à la vente peut être standardisée d'une entreprise à l'autre, même dans des entreprises fort différentes l'une de l'autre.

11) Une entreprise pourrait appliquer la méthodologie de la thèse, à un coût abordable, pour vérifier certaines hypothèses ou répondre à certaines questions précises quant aux stratégies et tactiques de ses vendeurs avec les clients.

12) La méthodologie développée et employée dans la thèse s'est avérée très coûteuse. Mais on a constaté un accroissement considérable de la productivité en cours d'exécution.

13) Dans une recherche future employant la même méthodologie, il faudrait procéder différemment pour le classement en deux catégories d'efficacité.

14) La méthodologie développée dans la thèse peut s'appliquer à d'autres domaines du marketing. Elle peut être suivie d'une recherche par sondage. La méthodologie pourrait être améliorée par l'ajout d'une autre étape.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, Bruce H., Ruel C. Kahler et Ronald L. Tatham. «A Shopping Simulation Game Approach to the Study of Bargaining Behavior». Marketing in Turbulent Times and Marketing: The Challenges and the Opportunities. Édité par Edward M. Mazze, American Marketing Association, Chicago, 1975, pp. 439-444.
- BONOMA, Thomas V., «Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process». Journal of Marketing Research. Mai 1985, pp. 199-208.
- BROCK, Timothy C. «Communicator-Recipient Similarity and Decision Change». Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 1, No. 6, 1965, pp. 650-654.
- CAPON, Noel. «Persuasive Effects of Sales Messages Developed from Interaction Process Analysis». Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No. 2, 1975, pp. 238-244.
- CAPON, Noel et John Swasy. «An Exploratory Study of Compliance Gaining Techniques in Buyer Behavior». Contemporary Marketing Thought. Édité par Barnett A. Greenberg et Danny N. Bellenger., American Marketing Association, Chicago, 1977, pp. 252-257.
- CAPON, Noel et John Swasy. «Testing a Model of Personal Selling by Industrial Salesmen's Perceptions of Compliance Gaining Techniques: Structural Analysis and Situational Effects». Buyer-Seller Interactions: Empirical Research and Normative Issues. Édité par Peter H. Reingen et Arch G. Woodside, American Marketing Association, Chicago, 1981, pp. 161-189.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr, Neil M. Ford, Steven W. Hartley et Orville C. Walker Jr., «The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis». Journal of Marketing Research. Mai 1985, pp. 103-118.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr, Neil M. Ford et Orville C. Walker Jr. Sales Force Management: Planning, Implementation and Control. Homewood Illinois, Irwin-Dorsey Ltd, 1981, 606 pages.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr, Neil M. Ford et Orville C. Walker Jr. Sales Force Management: Planning, Implementation and Control. Homewood Illinois, Irwin-Dorsey Ltd, 2ième édition, 1985, 755 pages.
- CIALDINI, Robert B. et Kathleen Carpenter. «The Availability Heuristic: Does Imagining Make It So?». Buyer-Seller Interactions: Empirical Research and Normative Issues. Édité par Peter H. Reingen et Arch G. Woodside, American Marketing Association, Chicago, 1981, pp. 136-145.
- CLOPTON, Stephen W. «Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes». Journal of Marketing Research. Février 1984, pp. 39-53.
- DESORMEAUX, Robert. Customer-Salesman Interaction. Université Concordia. Rapport théorique de doctorat. 1979, 142 pages.
- DESORMEAUX, Robert. Criteria for Salesmen Selection. Université Concordia. Rapport théorique de doctorat. Mai 1980, 121 pages.

- DESORMEAUX, Robert. Salesman Motivation. Université Concordia. Rapport théorique de doctorat. Juin 1980, 84 pages.
- DESORMEAUX, Robert. Allocation of Sales Efforts. Université Concordia. Rapport théorique de doctorat. 1981, 88 pages.
- DOUGLAS, Susan P., C. Samuel Craig et Jean-Philippe Faivre. «Protocols in Consumer Research: Problems, Methods, and Uses». Research in Marketing. Vol. 5, 1981, pp. 29-58.
- FARLEY, John U. et Robert L. Swinth. «Effects of Choice and Sales Message on Customer-Salesman Interaction». Journal of Applied Psychology. Vol. 51, No. 2, 1967, pp. 107-110. (tel que cité dans Capon (1975)).
- FUNKHOUSER, Ray G. «A Practical Theory of Persuasion Based on Behavioral Science Approaches». Journal of Personal Selling and Sales Management. Novembre 1984, pp. 17-25.
- HITE, Robert E. et Joseph A. Bellizzi. «Differences in the Importance of Selling Techniques Between Consumer and Industrial Sales People». Journal of Personal Selling and Sales Management. Novembre 1985, pp. 19-30.
- JOLSON, Marvin A. «Should the Sales Presentation be «Fresh» or «Canned»?». Business Horizons. Octobre 1973, pp. 81-88.
- JOLSON, Marvin A. «The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation». Journal of Marketing. Janvier 1975, pp. 75-78.
- LEIGH, Thomas W. et Arno J. Rethans. «A Script-Theoric Analysis of Industrial Purchasing Behavior». Journal of Marketing. Automne 1984, pp. 22-32.
- NANTEL, Jacques. A Study of Some Determinants of Preference Formation Strategies. Thèse de doctorat. Indiana University Graduate School of Business. 1985, 392 pages.
- NISBETT, Richard et Lee Ross. Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 1980, 334 pages.
- OBERMILLER, Carl et Alan G. Sawyer. «Cognitive Responses in Buyer/Seller Interactions». Buyer-Seller Interactions: Empirical Research and Normative Issues. Édité par Peter H. Reingen et Arch G. Woodside, American Marketing Association, Chicago, 1981, pp. 37-50.
- OLSHAVSKY, Richard W. «Customer-Salesman Interaction in Appliance Retailing». Journal of Marketing Research. Mai 1973, pp. 208-212.
- PASOLD, Peter W. «The Effectiveness of Various Modes of Sales Behavior in Different Markets». Journal of Marketing Research. Mai 1975, pp. 171-176.
- PENNINGTON, Allan L. «Customer-Salesman Bargaining Behavior in Retail Transactions». Journal of Marketing Research. Août 1968, pp. 252-262.

- REEVES, Robert A. et Hiram C. Barksdale. «A Framework for Classifying Concepts of and Research on the Personal Selling Process». Journal of Personal Selling and Sales Management. Novembre 1984, pp. 7-16.
- REICHARD, Clifton J. «Industrial Selling: Beyond Price and Persistence». Harvard Business Review. Mars-avril 1985, pp. 127-133.
- REIZENSTEIN, Richard C. «A Dissonance Approach to Measuring the Effectiveness of Two Personal Selling Techniques Through Decision Reversal» Relevance in Marketing: Problems, Research, Action. Édité par Fred C. Allvine, American Marketing Association, Chicago, 1971, pp. 176-180.
- RYANS, Adrian B. et Charles B. Weinberg. «Sales Force Management: Integrating Research Advances». California Management Review. Automne 1981, pp. 75-89.
- SCHURR, Paul H. et Julie L. Ozanne. «Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness». Journal of Consumer Research. Mars 1985, pp. 939-953.
- SOLOMON, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel et Evelyn G. Gutman. «A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter». Journal of Marketing. Hiver 1985, pp. 99-111.
- SPIRO, Rosann L. et William D. Perreault Jr. «Influence Use by Industrial Salesmen: Influence-Strategy Mixes and Situational Determinants». Journal of Business. Vol. 52, No. 3, 1979, pp. 435-455.
- STATISTIQUE CANADA, Population active, catalogue no. 71-001, Ottawa, 1981 (tel que cité dans Kotler, McDougall et Picard, Principes de Marketing, Éditions Préfontaine Inc., St-Jean-sur-Richelieu, 1983, page 549).
- TAYLOR, Thayer C. «How Do Your Sales Costs Rate?». Sales and Marketing Management Magazine. 13 septembre 1983, pp. 59-64.
- TOSI, Henry L. «The Effects of Expectation Levels and Role Consensus on the Buyer-Seller Dyad». Journal of Business. Octobre 1966, pp. 516-529.
- VALENCE, Gilles. Une approche interprétative à l'étude du comportement du consommateur. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal. Février 1984, 426 pages.
- WALKER, Orville C. Jr., Gilbert A. Churchill Jr. et Neil M. Ford. «Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research». Journal of Marketing Research. Mai 1977, pp. 156-168.
- WALKER, Orville C. Jr., Gilbert A. Churchill Jr. et Neil M. Ford. «Where Do We Go From Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce». Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs. Édité par Gerard Albaum et Gilbert A. Churchill Jr., Eugene College of Business Administration, University of Oregon, 1979, pp. 10-75.

WEITZ, Barton. Salesman Performance as Related to Understanding Customer Decision Processes. (Ph.D. Dissertation, Stanford University, 1977). University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, 1982, 342 pages.

WEITZ, Barton A. «Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework». Journal of Marketing. Hiver 1981, pp. 85-103.

WILLET, Ronald P. et Allan L. Pennington. «Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting». Science, Technology and Marketing. Édité par Raymond M. Haas, American Marketing Association, Chicago, 1966, pp. 598-616.

WISH, Myron, Morton Deutsch et Susan J. Kaplan. «Perceiving Dimensions of Interpersonal Relations». Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 33, No. 4, 1976, pp. 409-420.

WOODSIDE, Arch G. et J. William Davenport Jr. «The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior». Journal of Marketing Research. Mai 1974, pp. 198-202.

WOODSIDE, Arch G., James L. Taylor, S. Travis Pritchett et William M. Morgenroth. «Transactions Among Buying and Selling Centers». Contemporary Marketing Thought. Édité par Barnett A. Greenberg et Dany N. Bellenger, American Marketing Association, Chicago, 1977, pp. 59-64.

- WEITZ, Barton A. Salesman Performance as Related to Understanding Customer Decision Processes. (Ph.D. Dissertation, Stanford University, 1977). University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, 1982, 342 pages.
- WEITZ, Barton A. «Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework». Journal of Marketing. Hiver 1981, pp. 85-103.
- WILLET, Ronald P. et Allan L. Pennington. «Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting». Science, Technology and Marketing. Édité par Raymond M. Haas, American Marketing Association, Chicago, 1966, pp. 598-616.
- WISH, Myron, Morton Deutsch et Susan J. Kaplan. «Perceived Dimensions of Interpersonal Relations». Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 33, No. 4, 1976, pp. 409-420.
- WOODSIDE, Arch G. et J. William Davenport Jr. «The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior». Journal of Marketing Research. Mai 1974, pp. 198-202.
- WOODSIDE, Arch G., James L. Taylor, S. Travis Pritchett et William M. Morgenroth. «Transactions Among Buying and Selling Centers». Contemporary Marketing Thought. Édité par Barnett A. Greenberg et Dany N. Bellenger, American Marketing Association, Chicago, 1977, pp. 59-64.

ANNEXES

A - CUEILLETTE

On trouvera dans les quatre prochaines pages une copie de la lettre envoyée aux répondants avant la cueillette des protocoles et une copie du questionnaire et des directives qui ont servi à cueillir les protocoles.



service
de l'enseignement
du marketing

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

Montréal, le ... 19..

Monsieur Jean ...
Représentant
Entreprise X
Montréal, Québec

Cher monsieur,

Je suis professeur de marketing à l'École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Montréal. J'écris actuellement une thèse de doctorat en marketing, dans le domaine de la vente.

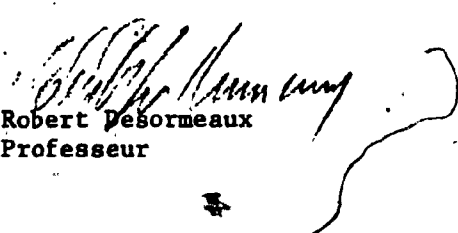
Dans cette thèse, je veux étudier comment des représentants et représentantes expérimentés(es) se comportent avec leurs clients, quelles sont les méthodes de vente utilisées pour les influencer et comment ces méthodes de vente sont choisies.

Monsieur ... m'a informé que vous acceptez de collaborer avec moi pour recueillir les informations dont j'ai besoin pour rédiger ma thèse. Je vous en suis très reconnaissant et je vous remercie chaleureusement de m'accorder votre collaboration.

Soyez assuré que toutes les informations que vous me donnerez seront anonymes. Votre nom ne sera pas mentionné dans la thèse. Tout renseignement qui pourrait permettre de vous identifier sera déguisé afin de sauvegarder votre anonymat.

Je vous rencontrerai prochainement afin de préciser comment nous procéderons.

Au plaisir de vous rencontrer,



Robert Desormeaux
Professeur

service
de l'enseignement
du marketing

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

Montréal, le ... 19..

A: Monsieur Jean

DE: Robert Desormeaux

OBJET: Projet de recherche auprès de représentants expérimentés

La recherche se déroulera en quatre étapes:

1. Cueillette des informations
2. Transcription et vérification
3. Analyse
4. Validation

J'aurai besoin de votre collaboration pour les étapes 1 et 4 et, peut-être aussi pour l'étape 2.

ÉTAPE 1: Cueillette des informations

Ce qui m'intéresse, c'est de savoir comment vous, personnellement, vous procédez dans votre travail auprès de vos clients. Je vous demande donc d'enregistrer sur magnétophone vos réponses au questionnaire ci-dessous pour quinze visites de vente que vous ferez au cours des prochaines semaines, à raison d'un enregistrement à toutes les quatre visites que vous ferez.

Je vous demande de penser à voix haute et d'enregistrer sur le magnétophone vos pensées avant et après votre visite au client. Il est important que vous donniez vos idées et vos réflexions personnelles, spontanément, telles qu'elles se présentent, sur les sujets suivants. Il n'est pas nécessaire de répondre précisément à chacune des questions. Celles-ci ne servent qu'à indiquer les sujets sur lesquels je désire votre opinion:

A. Avant la visite au client

1. Indiquez la date de la visite.
2. Décrivez le client que vous allez rencontrer et le contexte dans lequel votre visite se situe. N'identifiez pas le client cependant. Son identité doit demeurer confidentielle.
3. Quel est l'objectif de votre visite auprès du client? Quel résultat voulez-vous atteindre? Que voulez-vous obtenir du client? Pourquoi faites-vous cette visite?
4. Comment prévoyez-vous vous comporter avec ce client pour atteindre votre objectif? Qu'allez-vous faire et dire au cours de la rencontre pour le convaincre? Quels arguments comptez-vous utiliser? Comment vous y prendrez-vous pour l'influencer?
5. Pourquoi avez-vous décidé de vous comporter de cette façon? Quelles sont les raisons qui vous ont amené à choisir cette approche?

B. Après la visite au client

1. Combien de temps la visite a-t-elle duré?
2. Maintenant, décrivez ce qui s'est passé au cours de la rencontre. Comment vous êtes-vous comporté? Comment le client a-t-il réagi à votre comportement?
3. Avez-vous modifié votre approche de vente par rapport à ce que vous aviez prévu? Si oui, pourquoi et comment l'avez-vous modifiée?
4. Quels sont les résultats de la rencontre? À quoi votre visite de vente a-t-elle servi?
5. Quel est votre objectif pour la prochaine visite que vous ferez à ce client?

ÉTAPE 2: Transcription et vérification

Vous me remettrez les quinze enregistrements. Je vais les écouter et les faire dactylographier. Il est alors possible que je demande à vous rencontrer à nouveau si j'ai de la difficulté à comprendre certains passages de ce qui a été enregistré et dactylographié, pour que vous me l'expliquiez.

ÉTAPE 3: Analyse


Je vais étudier et analyser en profondeur ce que vous avez dit sur les quinze visites de vente. À partir de cette analyse, je vais ensuite écrire un texte qui résumera et analysera la façon dont vous procédez pour établir vos approches de vente ainsi que la nature des approches de vente que vous utilisez dans vos rencontres avec vos clients.

ÉTAPE 4: Validation

Je vous rencontrerai pour vous présenter ce texte et vous demander si vous jugez qu'il représente bien votre façon de procéder. Si nécessaire, je modifierai alors ce texte jusqu'à ce qu'il représente adéquatement, selon vous, comment vous procédez.

C'est cette étape de la recherche qui sera probablement la plus intéressante pour vous car ce texte (dont je vous laisserai une copie) sera un résumé et une analyse de vos méthodes personnelles de travail.

Merci de votre collaboration,


Robert Desormeaux
Professeur
Tél.: 343-4469

B - TRAITEMENT

La page suivante est une copie de la lettre de remerciement envoyée aux répondants après le traitement des protocoles. Elle est suivie du texte des huit premiers protocoles du représentant Jean.



service
de l'enseignement
du marketing

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

Montréal, le ... 19..

Monsieur Jean
Représentant
Entreprise X
Montréal, Québec

Cher Jean,

Je te remercie vivement d'avoir collaboré, de ... à ..., à la cueillette des informations nécessaires à la rédaction de ma thèse de doctorat en marketing. J'apprécie d'autant plus ta coopération que ceci exigeait du travail additionnel de ta part et entraînait certains inconvénients dans tes journées de travail déjà bien occupées.

J'ai écouté attentivement et j'ai fait dactylographier les ... minutes de cassette que tu as enregistrées: c'était extrêmement intéressant. Au cours des prochaines semaines, je vais étudier et analyser ce que tu as enregistré.

À partir de cette étude, j'écirai ensuite un texte qui résumera et analysera la façon dont tu procèdes dans ton travail auprès de tes clients.

Je te rencontrerai alors afin de te présenter ce texte et de te demander s'il représente bien ta façon de procéder.

Au plaisir de te rencontrer,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Robert Desormeaux'.

Robert Desormeaux
Professeur

TEXTE DES HUIT PREMIERS PROTOCOLES DE JEANInteraction #1Avant

Le client que je visite ce matin, c'est un client un peu spécial. C'est un de mes meilleurs clients. Il n'est pas toujours facile mais, si on sait comment le travailler, on obtient, je pense, des bons résultats. Ce client-là, je veux dire, il est 7:45 hres, c'est l'heure idéale pour visiter, d'arriver tôt le matin. Je pense, c'est le temps idéal de la journée pour rencontrer mon acheteur. Première des choses, ayant très peu de gens alentour de lui, c'est plus facile, je pense, d'obtenir une information.

C'est le but de ma visite ce matin, c'est d'aller chercher une commande, ou même si ce n'est pas une commande directement ce matin, dans les jours qui viendront. Dans le cas présent ce matin, je vais lui soumettre une soumission. Mais définitivement, je ne veux pas lui donner le prix par écrit parce qu'à ce moment-là je suis certain que mes compétiteurs ont travaillé aussi sur la même soumission. Alors, ça se pourrait fortement bien qu'il y ait une cotation inférieure. À ce moment-là, ça me donnera peut-être l'occasion de me réviser et de lui apporter un document par écrit, soit le lendemain ou encore peut-être si mon prix est compétitif, j'ai déjà la cotation en main, alors je peux la lui remettre tout de suite pour obtenir ma commande. Parce que dans certains cas, les soumissions sont remises, dans son cas en particulier à ce client-là, à un supérieur qui est son patron avec des

soumissions de la compétition. Alors, un coup que la soumission a été donnée, je pense que c'est plus difficile d'obtenir la commande si ton prix est supérieur, pour mon acheteur de convaincre son patron de me donner la commande. Alors, je pense que c'est une façon, une pratique courante que je fais chez plusieurs de mes clients.

Dépendant, il y en a qui aiment mieux, disons, dépendant de la journée, il faut que tu choisisses, je pense bien, le meilleur moment de la journée avec chaque individu. Chacun est différent. Certains définitivement aiment mieux à l'heure du midi, ou d'autres aiment mieux vers la fin de la journée dépendant de l'ouvrage qu'ils ont. Je pense que c'est au représentant à réellement connaître son client...

C'est pas toujours facile d'obtenir l'information que je cherche ce matin, dépendant du client. Dans mon cas, disons, je suis assez près de ce client-là. Ça fait déjà plusieurs années que je le visite. On n'obtient pas toujours toujours les résultats qu'on voudrait, mais en tout cas, je pense, c'est de faire notre possible, puis de savoir comment manipuler et travailler. En étant près du client, c'est toujours un peu plus facile d'obtenir l'information, dépendant encore... si tu as eu des problèmes avec ce client-là la semaine avant, ou dans les journées qui ont précédé disons la rencontre que je fais ce matin. S'il y a eu certains problèmes entre nous autres, c'est officiel que des fois l'information qu'on veut obtenir, ça ne veut pas dire qu'on va l'avoir.

Dans ce cas-ci, disons que, depuis au moins un mois, j'ai rendu beaucoup de services à mon acheteur, alors je crois que ça va être favorable, ça va être un des atouts ce matin, je pense bien, pour pouvoir discuter. Peut-être aussi je n'aurai pas de problème, peut-

être que mon prix sera compétitif mais dans la majorité des cas, surtout dans la période économique que nous vivons, les acheteurs sont ... ils changeront peut-être dans quelques mois mais en tout cas, pour le moment, disons que c'est un des atouts principaux pour l'acheteur de s'assurer qu'il n'achètera pas à un prix plus élevé.

Une chose importante que j'avais oublié de dire, c'est que je sais, disons en partant ce matin, que mon client a déjà reçu des soumissions de la compétition. Alors, c'est toujours mieux, moi de la façon dont je travaille, d'attendre que mes compétiteurs aient donné leurs prix. À ce moment-là, ça va être plus facile de discuter ou encore le client pourra pas me dire: «Ben là il faut que j'attende à demain ou après-demain parce que j'ai pas reçu la soumission, j'attends encore une ou deux soumissions». Alors, s'assurer, je pense que c'est bon, dans la majorité des cas de tous les clients, c'est d'appeler le client avant de le rencontrer pour lui tirer l'information lui demandant: «Est-ce que tu as eu les soumissions d'ailleurs ou si tu ne les as pas reçues?». Alors dans le cas ici présent, je sais qu'il les a reçues, ça fait déjà une couple de jours ou peut-être même hier alors ça va peut-être faciliter la tâche de travailler.

Une autre genre d'information c'est de m'assurer, de vérifier avant de partir pour aller voir un client, quel genre de livraison qu'on peut se permettre de lui donner. À ce moment-là, si, ça peut jouer dans le choix, c'est un atout de plus, je pense que je devrais avoir ce matin.

En tout cas, j'ai toutes ces informations-là en main alors je suis prêt pour ma visite chez mon client. Alors à tantôt!

Après

C'est fantastique, la journée a bien commencé. J'ai obtenu ma première commande. Ça s'est passé un peu différent que je pensais, je dirais un peu plus facilement. En arrivant à son bureau, le client me faisait part qu'il venait de recevoir un téléphone du gérant de production qui mentionnait qu'il manquerait d'emballages dans cinq semaines et qu'il fallait absolument pas arrêter la production. Il me demandait ce que j'en pensais, si c'était possible, disons, de rencontrer cette date-là. Avant même de lui donner la réponse que je savais déjà, je lui ai offert d'aller prendre un café à la cafétéria et je me suis dit en moi-même, la question prix va devenir peut-être un petit peu moins importante.

À venir jusqu'à date, tout va bien. Il est un petit peu dérangé, je crois, je pense bien, par l'appel qu'il venait de recevoir. Avant même d'arriver au premier étage, il me dit: «Puis, penses-tu qu'on pourrait avoir des problèmes à obtenir des emballages dans cinq semaines?» Je lui répondis que j'avais vérifié avant de partir du bureau au cas où j'aurais eu une commande et je ne vois pas aucun problème présentement majeur qui pourrait intervenir et de toute façon, je pourrais vérifier assez facilement tantôt quand on reviendra à son bureau mais autant que je suis concerné, c'est positif puis tout est sous contrôle. Je l'ai vu un tout petit peu, disons, se décontracter, il me mentionnait qu'il faudrait absolument, par exemple, que la commande soit placée ce matin, parce que, disons. il y avait une question de réserver...

Mon client étant un amateur de ski, on a parlé un peu des conditions de ski qui n'ont pas été d'ailleurs formidables cette année, le

fait qu'il avait passé un week-end au Mont-..., il me disait que les conditions n'étaient pas si bonnes et de toute façon, l'hiver n'a pas été tellement long, en tout cas, on a jassé de choses et d'autres mais je me suis aperçu qu'il est revenu direct au sujet qui le chicotait et je sentais qu'il voulait régler le problème au plus vite. Alors on a fini notre café et nous sommes remontés au bureau, je lui ai remis la soumission. Il me répondit, disons ç'a été assez vite, en voyant tout de suite le prix au bas de la soumission: «C'est pas si mal, il y a une petite différence mais ça vaut pas la peine d'en parler. Ce qui m'intéresse, c'est la date de livraison. Alors je te donne une commande, un numéro de commande et je me fie sur toi pour avoir mes emballages en temps».

Alors, je crois ce qui est important dans cette vente ce matin, c'est d'avoir toujours toujours les informations possibles ou pouvoir les obtenir rapidement.

Cela aurait été peut-être pas été aussi facile je pense ce matin, si à cause des fois ce qui peut changer qui d'une façon d'approcher un client ou de voir une réaction d'un client ou quoi que ce soit c'est ce matin, suite en voyant que le client venait de recevoir un appel. Alors, en partant, un appel de la production, c'était une urgence pour lui. Alors, au lieu de prendre peut-être plus de temps comme il aurait pu prendre ou de discuter de prix, des fois, cela aurait pu arriver, même si ce client-là assez souvent pour une question de quelques dollars, des fois il aurait pu argumenter ou en ce sens, tu sais, me dire: «Retourne au bureau, vérifie ton prix, de toute façon, la commande n'est pas prête à placer ce matin». Il aurait pu placer sa commande dans deux jours. Mais ça n'a pas été le cas.

Chaque rencontre avec un client est toujours une expérience nouvelle même avec le même client. Dans le cas du client que j'ai visité ce matin, c'est un client que je visite régulièrement deux, trois fois par semaine, à cause de son volume d'affaires qu'il nous donne. Nous ne sommes pas les seuls fournisseurs, il a plusieurs fournisseurs, mais il s'agit, je crois bien, d'être là dans le bon temps. Et en plus, c'est là qu'on voit qu'il y a beaucoup de gens qui vendent simplement par le prix et on peut réaliser quand même l'importance d'un fournisseur lorsqu'il peut nous donner un service qu'une autre compagnie ne peut pas leur donner. Alors, ça donne une leçon, disons en ce sens qu'il n'y a pas toujours juste le prix qui est important mais aussi le service de la compagnie avec qui vous faites affaire.

Je crois, M. Desormeaux, que c'est plus facile de faire une vente en face d'un client que parler dans un magnétophone. Espérons que la prochaine rencontre sera mieux pour vous, d'ailleurs, pour apprendre quelque chose, espérant que les informations que je vous ai données seront utiles. Merci beaucoup.

Interaction #2

Avant

Cet après-midi, je m'en vais rencontrer, d'ailleurs je suis en route présentement, pour aller rencontrer un prospect. C'est un type que je ne connais pas personnellement. Je me suis renseigné, d'ailleurs, par certains de mes copains au bureau et par des gens que je

rencontre disons sur la route, quel genre de type il était. C'est un client potentiel. Disons, ça fait déjà deux trois fois j'appelle ce type en question et pour obtenir un rendez-vous. Finalement, j'ai obtenu un rendez-vous pour cet après-midi.

C'est officiel que je vais m'y prendre un petit peu différemment, quand tu ne connais pas l'individu, il s'agit d'être, je pense, assez bien préparé, surtout au point de vue technique parce que les gens, le genre de clientèle à qui je fais affaire, c'est des gens, disons, qui connaissent déjà beaucoup l'emballage. Alors je m'attends, d'ailleurs, que le type va définitivement nous demander, me demander quel genre d'équipement nous avons, qu'est-ce qu'on peut produire, combien de couleurs on peut avoir, disons, différentes informations, avec quelle clientèle aussi on fait affaire. Pour eux, c'est assez important. Surtout dans le genre de client que je rencontrerai cet après-midi, c'est assez facile, pour eux d'obtenir des informations, en ce sens avant définitivement d'acheter de notre compagnie, c'est un type qui veut, qui va en me posant des questions avec quel genre de compagnies qu'on fait affaire. Avec les associations qu'il y a aujourd'hui dans le domaine de l'emballage, ces gens-là rencontrent d'autres acheteurs dans l'association de, soit l'Association des acheteurs ou genre... Alors, c'est des meetings qu'ils ont à tous les mois et ils se renseignent, d'ailleurs s'ils font affaire avec un genre de compagnie comme la nôtre et si on est une bonne compagnie, quel genre de livraison, quel genre de service.

Alors c'est des questions apparemment qu'il va me poser mais je pense qu'il faut absolument être prêt lorsqu'on arrive chez un prospect, à pouvoir répondre à peu près, disons à toutes les questions, sur

un petit client, c'a peut-être moins d'importance malgré que encore ça reste un point d'interrogation. Dans mon cas à moi, avec le nombre d'années disons que je suis sur la route, j'ai appris beaucoup mon produit. Ça va pas être facile mais je m'attends pas non plus, disons cet après-midi, disons, si tu es jamais reçu, disons, tu es bien reçu mais le type à la première visite, tu ne t'attends jamais qu'il va te donner les échantillons pour soumissionner ou quoique ce soit. Je pense, ce qu'il s'attend, c'est de te poser des questions, se renseigner sur toi, pas tellement sur nous le représentant, mais la façon qu'on va faire notre présentation.

Alors, dans environ peut-être 4-5 minutes, je vais être là. Je suis en route présentement. Définitivement, mon atout pour moi ça va être, je vais laisser plutôt parler l'acheteur. C'est toujours mieux que nous avancer à poser des questions, dépendant si c'est un type qui parle beaucoup ou si c'est un type qui parle pas beaucoup. À ce moment-là, il faut tirer les vers du nez du type en question. Mais je ne crois pas que ça soit un problème. Mon intention, définitivement aujourd'hui, c'est d'essayer, première des choses, de convaincre le type d'essayer, de nous donner la chance de travailler avec eux, en ce sens, faire un survey dans leur usine même. D'ailleurs, mon approche cet après-midi, ce serait, la première chose à faire, je pense bien, c'est, est-ce que je peux visiter votre usine? À ce moment-là, je vais être un peu plus au courant du genre de production qu'ils ont, le genre de produits, d'ailleurs je suis au courant de quel genre de produits qu'ils font mais je ne connais pas leur ligne de production. Est-ce qu'ils ont de l'automation? Est-ce qu'ils ont des volumes disons nécessaires pour nous?

Parce que, lorsque nous visitons un prospect, disons, à première approche, je pense, c'est d'aller chercher les renseignements, si c'est le genre de clients qu'on aimerait faire affaire avec. Alors c'est ce que je vais essayer de tenter tantôt, c'est de m'introduire et essayer d'étudier le genre de type. Si lui ne commence pas une discussion, alors c'est à moi à partir. C'est toujours disons bon d'attendre, de venir voir les coups avant. Ensuite, je me prépare disons à lui suggérer de venir visiter notre usine d'emballages. À ce moment-là disons ça donne l'opportunité au type de connaître avec quel genre de compagnie, éventuellement il pourrait faire affaire, le genre d'équipement que nous avons, la grandeur de l'usine, la qualité d'ailleurs parce que disons, c'est, je pense, un bon atout pour le représentant, c'est toujours d'essayer lorsqu'on va voir un prospect c'est de l'inviter à venir visiter notre usine. C'est déjà un atout essentiel, je crois, pour un vendeur, de ne pas avoir honte, surtout dans notre cas chez nous, on n'a pas honte de notre usine, on est une des usines les mieux équipées. Alors c'est bien le fun.

Si au moins le type peut accepter. Peut-être aussi qu'il va dire: «Pour le moment je ne suis pas tellement intéressé, j'ai déjà plusieurs fournisseurs, viens me voir plus tard» ou encore, ça peut être un contrat annuel. Il reste quand même que le premier contact est très important pour le représentant. Même si le prospect refuse, disons pour le moment qu'il ne peut pas se déplacer pour d'ici une semaine ou deux semaines pour visiter l'usine mais au moins s'assurer qu'il s'intéresse peut-être dans un mois ou un mois et demi. On préfère toujours officiellement, comme représentant, que ça se fasse le plus tôt possible, parce que le plus vite, disons que cette personne-là a

l'opportunité de venir chez nous, à ce moment-là de voir tout ce qu'on peut faire pour lui. C'est déjà plus facile d'obtenir un rendez-vous dans un bref délai. Sinon, à ce moment-là, c'est à nous de voir à ce que le client, si mettons il nous dit: «Officiellement je suis tellement occupé, d'ici un mois il n'y a rien à faire». Mais de s'assurer, de toute façon qu'après, de suivre le client ou le rappeler disons deux semaines après lui disant: «Écoute, j'ai organisé une visite d'usine, ça serait plaisant que tu puisses, bien le fun, que tu viennes voir notre usine le plus tôt possible».

Il est important aussi, je crois, pour moi, c'est de voir exactement aussi avec lequel de notre compétiteur il fait affaire. Je crois que, les renseignements, obtenir beaucoup de renseignements avant d'aller voir un prospect, il faut que ça soit absolument fait. Sinon, tu peux perdre ton temps. On sait fortement bien que dans l'industrie, notre genre d'industrie, si ce client-là, ce prospect-là ferait affaire avec telle ou telle compagnie, en partant, disons, ça peut peut-être moins nous intéresser. Dans mon cas, cet après-midi, je sais exactement avec quel genre de compétiteur j'ai affaire. À ce moment-là, ça me donne un peu moins de problème dans un sens. Je sais que je peux être compétitif. Alors je ne crois pas que je perds mon temps. Disons, d'ailleurs, c'est déjà depuis plusieurs mois que je travaille à essayer d'obtenir un rendez-vous. Alors le premier pas est fait.

Alors, c'est à moi maintenant de voir à ce que les choses progressent assez rapidement. Le moins de temps possible qu'on peut passer à ouvrir un compte, mieux c'est. À ce moment-là, ça donne l'opportunité tout de suite de pouvoir travailler un autre prospect. Je crois que l'approche chez un prospect, dépendant du représentant, si tu es bien

préparé, assez souvent tu peux rencontrer un type qui est assez froid, les informations sont assez difficiles à obtenir mais, si tu connais bien ton produit, si ta préparation est bien faite, à ce moment-là, disons, ça rend les choses plus agréables, disons, ça va être moins, c'est-à-dire que la communication va devenir de plus en plus facile.

Assez souvent, on rencontre des gens que l'information ils ne veulent pas la donner ou encore probablement cet après-midi peut-être qu'il peut me répondre: «Écoute, je ne suis pas intéressé. On a déjà nos fournisseurs depuis des années, je ne veux pas embarquer un autre fournisseur. Peut-être, si jamais je suis pas heureux avec un fournisseur, à ce moment-là alors je vais vous contacter». Je pense qu'il faut essayer de se défaire d'une réponse comme celle-là sinon c'est une porte qui est assez difficile à réouvrir après.

Il y a une chose d'ailleurs que j'avais oublié de mentionner, c'est que j'ai apporté aussi plusieurs échantillons avec des clients que je fais déjà affaire, des clients très intéressants, à gros volume, un autre atout qui peut me donner gain de cause. Assez souvent, des compétiteurs rentrent chez un nouveau client sans apporter le genre de produits qu'ils font ou quoique ce soit. Ça c'est, je pense, c'est très malin. Il faut toujours se préparer en conséquence. C'est des questions qui peuvent être posées cet après-midi: «Avec quel genre de clients? Avez-vous des emballages que vous avez produits dans votre usine pour voir le genre d'ouvrage que vous pouvez faire, le genre de fini que vous pouvez faire aussi?». Alors j'ai ça avec moi aussi. C'est un outil d'ailleurs que j'ai toujours avec moi lorsque je vais chez un prospect. Alors, il faut toujours essayer de s'arranger pour avoir tous les atouts en main, le plus possible. Je suis rendu. Je

viens d'arriver en face de la porte de mon prospect. Alors, on se reparlera tantôt.

Après

Ah ben, c'est moi qui reviens. Je suis assez satisfait de ma visite. Je crois que le client a très bien réagi à mon comportement. C'est un type que j'ai rencontré, le type que j'ai rencontré est un type assez froid mais qui connaît très bien le produit que nous vendons. Il en achète d'ailleurs, à ma grande surprise, plus que je pensais, et c'est bien le fun, des fois tu peux être déçu. Tu rentres chez un prospect, tu penses qu'il achète X montant de dollars par année et finalement tu t'aperçois que tu as perdu ton temps. Mais dans le cas présent, je crois que c'a été un bon call cet après-midi.

Je ne crois pas que c'est le genre de client, par exemple, qui serait prêt demain matin à changer de fournisseur rapidement. Mais il m'a fait comprendre qu'il ne ferme pas la porte à personne mais qu'il était déçu de voir que depuis trois ans personne de notre compagnie l'avait visité. Alors, disons que c'est une question que je ne m'attendais pas. Malheureusement, j'étais pas renseigné là-dessus. Alors moi, pour me déprendre, je lui ai expliqué que nous avions restructuré notre compagnie et avec l'addition de nouveaux équipements que nous avions, nous étions prêts maintenant à fournir sa compagnie, le genre d'emballage qu'il employait.

Je m'attendais qu'il me demande le genre d'équipement que nous avions maintenant. J'ai pu lui répondre vu que j'étais déjà préparé d'ailleurs, et il a apprécié les connaissances que j'avais. Ensuite, je lui ai demandé s'il pouvait venir visiter notre usine, si je pouvais

visiter leur usine, voir le genre d'opérations. Je lui ai expliqué que ça faciliterait mon travail pour voir peut-être si je pouvais changer le genre d'emballage qu'ils utilisaient.

Sa réponse a été positive. On a pu passer une dizaine ou une quinzaine de minutes dans l'usine. Ça m'a permis de prendre quelques échantillons sur les lignes de production. C'est plus facile lorsqu'on peut visiter l'usine parce que dans un bureau, demander à un prospect de nous remettre des échantillons pour soumissionner, tout le monde à peu près prend le même genre ou plusieurs prennent ce genre de tactique, je pense, ce qui n'est pas tellement bon. Si on peut mettre au moins le pied dans l'usine, on peut voir s'il y a des problèmes, s'il y a certains emballages qu'on pourrait modifier, dépendant de la vitesse de son équipement. Alors, moi j'ai pu m'apercevoir qu'il y avait déjà quelques emballages qui avaient des corrections qui pouvaient être apportées. Alors je lui ai demandé si je pouvais ramasser des échantillons. Il me répondit: «Je veux rien changer pour le moment mais tu peux toujours les apporter et voir ce que tu peux faire».

Je lui ai demandé aussi, tout en étant dans l'usine, si ça serait intéressant pour lui de venir visiter notre usine pour mieux connaître notre compagnie, puis voir nos facilités de production. Je lui ai remis aussi, lorsqu'on est revenu dans le bureau, un pamphlet qui lui donne un aperçu de notre entreprise. Il me dit: «Écoute, rappelle-moi dans un mois ou quatre semaines. J'essaierai de trouver le moment peut-être pour me déplacer pour aller visiter votre usine. En attendant, il m'a expliqué, travaille sur les échantillons que tu as pris et si tu penses arriver à une meilleure idée, apporte-moi un prix et au moins je pourrai voir si vous êtes compétitifs et quelle sorte d'idées

que vous pouvez apporter. Ensuite, je prendrai une décision pour visiter votre usine).

Je crois que c'est une bonne visite. J'ai pu intéresser le prospect à déjà un peu mieux nous connaître et le deuxième pas est à venir avec une solution, je pense bien, nouvelle. Mon objectif, c'est officiel, ça va être de trouver une solution de réduire ses coûts sur les emballages existants, disons, d'ailleurs, les échantillons qu'il m'a remis. Je suis certain qu'il y a une possibilité, grande, une grande possibilité de modifier les grandeurs et modifier aussi le style d'emballage qu'il emploie.

Puis ensuite, comme il m'a dit: «Si votre prix est compétitif et vous pensez pouvoir m'apporter une économie sur le genre d'emballage que vous pouvez nous soumettre, définitivement, il y aura aucun problème d'aller visiter votre usine». Alors je pense que ça a été un call très très intéressant et je suis sûr que ça va être un futur client.

Ce qui est important, je pense, dans la vente, c'est d'être positif puis être sûr de soi-même. On peut le voir assez facilement si un client est prêt réellement, à un moment donné, dans ce cas-ci, je ne pense pas que ça va être fait dans la prochaine semaine, mais au moins le contact est bon, la visite a été bonne. Alors c'est à moi maintenant de travailler, avec l'expérience que j'ai, d'arriver le plus vite possible à lui apporter disons les modifications à son emballage, ce qui veut dire, que plus vite possible le client viendra visiter notre usine et, ensuite, je suis environ certain qu'il nous donnera l'opportunité aussi de regarder d'autres emballages qu'il emploie et éventuellement je figure un genre de prospect comme celui-là, d'ici

deux à trois mois, deviendra définitivement un client de la compagnie

Interaction #3

Avant

Alors voilà Robert, l'appel que je fais ce matin sera un peu plus difficile. Premièrement, j'ai mal à la tête, la soirée a été dure. Mais il faut que rien ne paraisse. Il faut toujours être de bonne humeur, je pense bien, ça aide énormément dans notre travail. En plus, la température est pas tellement belle après la pluie verglaçante d'hier.

Disons qu'il y a un client qui vient d'appeler au bureau ce matin parce qu'il avait une plainte concernant la façon dont nous expédions nos produits. D'ailleurs, c'est la deuxième fois en un mois. Alors, aussitôt que j'ai appelé au bureau, on m'a donné le message et j'ai rappelé le client immédiatement. En sachant qu'il avait un problème, c'est très important de rappeler un client rapidement. Ce qui fait mon succès, le succès, disons d'un vendeur, que ce soit pour une commande ou un problème, l'important dans tout ça, c'est de régler ça rapidement.

Alors j'ai appelé mon client vingt minutes après qu'il ait appelé au bureau après son appel. Je lui ai dit qu'il m'a mentionné qu'il avait un problème. Il n'était pas tellement de bonne humeur. Alors, je pense que tout va bien ce matin: mal de tête, température idéale, un problème sur le dos en partant, c'est ça qui est le fun, c'est ça qui est le plaisir de notre ouvrage.

Alors je me suis arrangé pour... je pense y aller pour 11:30 hres, j'ai d'autres choses à faire, alors je me suis dit: «Tiens 11:30 hres c'est en même temps une bonne occasion pour l'inviter à dîner». Quatre-vingt-dix pour cent des cas, un bon dîner peut aider, connaissant ce genre de clients qui apprécient toujours un bon lunch.

Je suis certain, de toute façon, je suis certain de ne pas placer un mot au moins pendant dix minutes parce quand il n'est pas de bonne humeur, il faut que tu le laisses parler, que tu le laisses se vider le coeur.

Avant d'aller voir l'acheteur, je pense que je vais aller faire une visite à celui qui reçoit la marchandise. Je pense que c'est bien utile de connaître plusieurs personnes chez un client, que ce soit l'opératrice, la secrétaire, l'expéditeur, un bonjour et une poignée de main, ça aide toujours. D'ailleurs, ça m'a toujours aidé dans les circonstances.

Je m'attends à une pluie d'injures, surtout la deuxième fois en un mois. Mais il faut toujours savoir patiner. D'ailleurs, j'ai fait passer un mémo à l'usine pour changer la façon d'expédier chez ce client, mais je vois que rien n'a changé. Faut que je trouve une manière de m'en sauver, je n'ai pas le choix. Ce qui me vient en tête, un mensonge parfois est bon. J'ai pas le temps d'appeler au bureau pour savoir ce qui s'est passé.

La seule façon, pour moi, de m'en sortir, je crois, c'est d'expliquer au client que j'ai fait mon travail et que j'ai appelé à l'usine avant de le rencontrer et qu'il y avait eu un malentendu dans la façon d'expédier, et que je venais de rencontrer celui qui reçoit la marchandise lui demandant de m'expliquer de quelle façon nous devions

procéder, lui disant que peut-être il y avait eu malentendu à la première plainte.

C'est clair qu'à la première plainte, dans mon cas, j'avais très bien compris mais l'ouvrage n'a pas été fait à l'usine. Je prends la partie du blâme, ça aide toujours un peu, vu que je connais le client. Je veux pas blâmer tout le monde, même si c'est pas de notre faute. De temps en temps, il faut que ça, faut en prendre une partie de la responsabilité, c'est nous le représentant. Le client se fie que le type à l'usine ne fasse pas son ouvrage, c'est pas son problème, le problème est celui du vendeur.

Mais ça fait partie de mon travail. Je crois que le client comprendrait, du moins j'espère. C'est mouvementé notre vie de représentant, n'est-ce pas Robert? Ça met du piquant, c'est ça qui est plaisant. On dit qu'un bon vendeur est un bon menteur, j'y crois. En tout cas, je me souhaite bonne chance. On attend. Puis à tantôt pour la réponse.

Après

Salut Robert! Mon mal de tête persiste, surtout après une bonne bouteille de vin. Ça fait partie de notre travail. On a aussi des choses plaisantes, comme tu vois. Tous les moyens sont bons. Ma première idée, comme je t'avais expliqué tantôt, j'ai rencontré celui qui reçoit la marchandise avant, lui expliquant que je rencontrais mon acheteur et qu'il voulait me voir concernant la marchandise livrée ce matin et que le problème que nous avions depuis le mois passé persistait et qu'est-ce qu'il en pensait.

Il me répondit que c'était pas si grave mais qu'il avait mentionné à l'acheteur que la plainte qu'il lui avait faite le mois passé n'était pas réglée. Alors, en partant, je pense que ça m'aide un petit peu parce que si pour lui c'est pas si grave, j'ai l'impression que l'acheteur a peut-être mis un petit peu d'emphase sur le problème que j'aurai à discuter avec lui.

Pour sauver le problème pour les prochaines fois, j'ai mentionné à celui qui reçoit la marchandise, toujours, que si le problème persistait, que j'avais un doute parce qu'autant que j'étais concerné, c'était réglé, que tout rentrerait dans l'ordre, que c'était un manque de communication, et m'appeler directement et qu'on réglerait le problème ensemble. Je lui demandais que la prochaine fois, que s'il y avait un problème, au lieu de contacter l'acheteur, m'appeler directement et on pourrait y remédier sans déranger toujours l'acheteur avec les problèmes qu'il avait.

Je pense que comme je mentionnais tantôt, c'est bien important le contact avec ces personnes-là. Je pense qu'il a compris le message et je pense que le fait d'arrêter puis de voir ces personnes-là nous aide beaucoup. Je pense que c'est un bon pas de fait.

En rentrant dans le bureau de mon client, comme de fait: «Qu'est-ce qui se passe chez vous, on a toujours des problèmes. On ralentit notre production. Ça nous coûte cher, en tout cas, etc...». Tous les mots y passaient. Je l'ai laissé parler. Je pense l'avoir écouté à peu près cinq minutes. Je lui ai dit que je venais justement de rencontrer la personne impliquée, qu'il m'avait mentionné le problème et que c'était pas si grave finalement, qu'on peut toujours s'arranger. Il me mentionne: «Ah, ce matin tout ce qui m'arrive c'est des

problèmes. De toute façon, c'est pas tellement grave, on est habitué à ça. Je lui ai expliqué que tout était sous contrôle et que je m'excusais, que c'était tout simplement un manque de communication et que tout avait été réglé après avoir discuté avec le type qui recevait la marchandise.

Alors il me dit: «Tant mieux si tout est réglé, en tout cas, essayez de vous arranger pour que vous n'ayez plus de problème parce que c'est toujours moi qui reçois la soupe finalement». En tout cas, de toute façon, je l'ai invité pour luncher. Il a accepté et moi je lui ai dit: «En même temps, c'est parfait, ça s'adonne bien, moi aussi j'ai eu une avant-midi de fous, ce serait bon qu'on aille luncher ensemble. On va oublier ça et on va s'organiser pour que dorénavant tout se règle bien».

Je pense, que, là-dedans, Robert, je m'en suis bien sorti. Je pense que la prochaine fois ce qu'on devrait faire, faudrait t'inviter au prochain lunch, avec nous autres. C'est tellement plus facile la communication directement avec le client. C'est, je trouve ça encore difficile aujourd'hui d'être obligé de reparler et dire ça sur notre petite enregistreuse. Salut Robert!

Interaction #4

Avant

Le client que je rencontre cet après-midi, Robert, c'est un client moyen pour moi. Mais une chose à retenir, c'est que tout client est important, autant qu'il puisse acheter un montant énorme ou minime. C

qui est important, c'est une vente. Ma visite aujourd'hui, c'est une visite de routine. Je visite mes clients régulièrement. J'ai vu ce client-là la dernière fois, il y a trois semaines. Il est important, je pense, d'avoir une régularité à voir notre clientèle.

C'est un client que je n'ai pas besoin de rendez-vous. Certains en préfèrent mais pour un représentant, je pense que c'est plus facile de convaincre un client de passer à toutes les une semaine, deux semaines ou trois semaines. C'est plus facile pour nous autres de planifier notre route.

Mon comportement, je pense, sera comme d'habitude, à savoir s'il est satisfait, si la marchandise livrée était à temps ou s'il a eu une plainte à faire au moins de m'aviser tout de suite. Je crois que c'est nécessaire d'obtenir les informations du client, à savoir s'il est satisfait ou non. Au moment où on peut, à ce moment-là, à ce moment-là on peut remédier, je m'excuse, aux problèmes tout de suite. L'approche peut différer, différer d'un vendeur à un autre. Il peut être peut-être aussi bon.

• L'importance d'une visite comme aujourd'hui c'est de voir si le client, si le client est bien occupé ou s'il a du temps à jaser. Il faut être un peu psychologue, je pense, dans notre ouvrage. Si on voit que le client veut parler, il faut le laisser faire ou s'il est occupé, bien, c'est à nous autres de couper vite la conversation. J'ai aucune idée, cet après-midi si je serai dans son bureau cinq minutes ou trente minutes, dépendant s'il y a quelque chose de spécial ou non.

Peut-être qu'il va me dire que tout est sous contrôle et me demandera si j'ai quelque chose, moi, de spécial. Dans mon cas, je viens juste m'assurer que tout va bien, que mon client est satisfait,

le remercier, disons, de la commande, d'ailleurs qu'il m'a donnée, qu'il a placée hier au bureau. Peut-être qu'il y a aucune nouvelle commande à placer, c'est à moi de m'assurer s'il y a une commande à venir étant deux fournisseurs, disons dans ce contexte-là, de m'assurer de ne perdre aucune commande. C'est officiel que je veux augmenter mon chiffre d'affaires.

La seule façon, c'est d'enlever une partie à la compétition. C'est pas toujours facile, habituellement, le client préfère avoir deux fournisseurs mais il faut attendre le moment, je pense, opportun là-dedans. Si la compétition, disons, ne visite pas souvent, trop souvent le client ou s'il y a un problème avec la compétition, c'est à nous d'y voir et d'en discuter avec le client, puis, je suis certain d'avoir une meilleure chance... Je te redonne les informations que j'ai eues chez ce client dans quelques minutes.

Après

Ah bien ça a été une rencontre ordinaire. Le client était assez pressé. Il avait un meeting dans une dizaine de minutes. Mon timing était peut-être pas le meilleur. Mais il m'a demandé de vérifier une commande qu'il avait placée il y a un mois, et s'il y avait aucun, s'il était pour avoir un retard ou quelque ce soit dessus. Il y a rien d'autre de spécial.

C'est là qu'est l'importance de bien écouter, bien souvent les gens parlent mais n'écoutent pas, en sachant que le client, je savais que ça pressait à cause de son meeting. Je lui ai seulement dit que je vérifierais demain matin et concernant sa commande, que je le rappellerais vers 9:30 hres. Ce qui est très important lorsqu'on se compromet

d'appeler un client et lui donner une information à une certaine heure que ça soit fait. Sinon, le client doit rappeler et demander de nouveau au représentant la même question qu'il lui a posée. C'est au représentant de voir à rappeler son client et non pas à son client de rappeler.

Ce n'est pas au client de courir après l'information. C'est à nous toujours d'y voir dans un délai assez bref. Définitivement que l'information vous sera donnée pour demain matin avant 9:30 hres. Le client se fie à un fournisseur. C'est à moi, d'autre part, de lui donner l'information dont il a besoin. Espérant que tout ira aussi bien demain, Robert, je viens de terminer ma journée, je dois retourner au bureau finir quelques ouvrages, paperworks, etc... Alors on se reparle demain, salut!

Salut Robert, je suis à la maison présentement. Je voulais juste te dire un petit mot... Je pense que je voulais te mentionner que pour moi, l'important dans la vente, c'est la confiance qu'on doit établir entre un acheteur et un vendeur. Je crois que c'est la clé du succès. Autant un vendeur a besoin d'un acheteur, autant un acheteur a besoin d'un vendeur. Mais c'est l'acheteur qui a le choix. Pourquoi doit-on acheter de moi ou d'un autre? C'est à moi, je crois, de connaître la faiblesse de l'acheteur et du compétiteur. Et pour un vendeur, l'important, je crois bien, c'est la motivation et la discipline personnelle.

C'est aussi important, je pense bien, de connaître la personne avec qui on fait affaire. Bien souvent, si on obtient un contrat même un plus cher, c'est définitivement parce qu'on peut offrir plus qu'un autre à cause du service ou notre approche personnelle ou même notre

stabilité vis-à-vis un client. De toute façon, l'important là-dedans, je pense bien... Juste une petite note que je voulais apporter. J'étais assis tantôt et je voulais te mentionner quelques petits points, espérant qu'ils seront importants pour toi dans ta thèse. À demain Robert!

Interaction #5

Avant

Après avoir reçu un appel d'un de mes clients hier après-midi, je dois rencontrer, ce matin, mon acheteur, c'est-à-dire c'est pas l'acheteur exactement que je vais rencontrer, c'est les gens du marketing. Disons que j'ai parlé hier à l'acheteur.

Le but de l'appel ce matin, ça va être de discuter d'un nouveau projet d'emballage. C'est un nouveau dessin promotionnel puis c'est un projet qui est très très urgent comme il me mentionnait. Disons que mon client veut mettre sur le marché cet emballage-là, au milieu de mai. Il y a rien de neuf chez ce client-là. À chaque fois que j'ai un projet, c'est toujours pareil, toujours vite. Il faut être là tout de suite. Alors c'est pour ça disons que je m'empresse ce matin d'y aller vu que c'est toujours urgent. Ils ont toujours eu une mauvaise planification de leur part mais ils se fient sur le fournisseur. Alors je vais être obligé de leur donner satisfaction en-dedans d'un temps record probablement.

D'un autre côté, ils savent fort bien que si je ne peux pas leur donner, ils pourraient peut-être l'obtenir ailleurs, c'est ce qu'ils

pensent d'ailleurs. Mais c'est à moi d'y voir pour qu'ils n'aient pas à aller ailleurs. Je pense que quand on fait affaire avec les gens du marketing, il faut être assez prudent, parce que je pense qu'il faut bien connaître l'équipement que nous avons et être sûr de pouvoir leur donner la qualité qu'ils s'attendent à avoir.

Assez souvent, les gens du marketing nous arrivent avec des choses qui sont excessivement dispendieuses et si on connaît bien notre façon de procéder dans notre usine, c'est à nous de proposer disons une méthode de procéder qui demeurera, qui ne changera pas ses coûts pour obtenir finalement le même produit avec certains petits changements et à un coût peut-être moindre même. Assez souvent, le marketing nous soumet des dessins qui augmentent les coûts considérablement mais du point de vue de l'acheteur, l'affaire qu'il y a là-dedans c'est qu'il ne peut pas se permettre de payer plus qu'un certain montant.

Alors c'est là que vient le travail du représentant, de faire des suggestions. Je me sens prêt à rencontrer ces gens. Je ferai, je pense ce qui est important là-dedans, ce que je vais faire, ça va être de laisser ces gens me fournir ce qu'ils veulent avoir et voir disons si je peux moi améliorer ou recommander certaines choses. C'est peut-être moins de trouble puis moins compliqué de prendre des informations et disons ne faire aucun changement mais je crois que mon acheteur apprécierait beaucoup plus si je lui mentionne qu'après certaines modifications, j'ai pu réduire les coûts sur son emballage pour finalement obtenir le même résultat. Bon on se repaie dans quelques minutes.

Après

Eh bien, je suis revenu. Il y a du trafic aujourd'hui. Les discussions ont été, je pense, pas mal fructueuses. Disons après avoir écouté attentivement les gens du marketing puis ils m'ont fourni et en me fournissant les modifications à leur emballage, on augmentait disons de quatre couleurs à sept couleurs l'emballage déjà existant. Ce que je trouve, moi, dans mon cas, ridicule, c'est que je leur ai expliqué que les coûts augmentaient considérablement et que définitivement il y avait, définitivement une façon différente d'arriver avec le même résultat mais en apportant simplement une petite correction mineure, dans leur dessin qu'ils m'ont montré tantôt.

Disons comme réponse, ils m'avaient que la promotion se faisait sur deux emballages puis il faudrait, disons, rien modifier parce qu'ils avaient déjà rencontré mon compétiteur hier, je ne le savais pas d'ailleurs. Puis ils leur avaient donné ça sur un autre emballage, parce que disons, là-dedans, dans le projet, il y avait deux emballages, un que je fais et un que je faisais pas. Alors mon compétiteur avait ramassé hier l'autre emballage à modifier puis eux-autres avaient dit qu'ils procéderaient de la façon dont ils leur avaient soumis les dessins.

Alors moi, je leur expliquai qu'il n'y avait aucun problème de le faire exactement de la manière dont ils voulaient, mais je leur suggérais qu'ils auraient avantage à modifier certaines petites choses et qu'il y aurait définitivement une économie peut-être de 10 à 15% sur l'achat de cet emballage-là. Après consensus, ils décidèrent d'appeler l'acheteur de venir assister à notre rencontre pour lui mentionner ce qui s'était passé durant notre meeting. Parce que assez souvent,

disons, les acheteurs ne sont pas impliqués au début, c'est qu'on travaille directement avec le marketing, ensuite, nous autres on amène ça et après ça on fournit le prix à l'acheteur parce que disons c'est toujours plus facile, je pense, de faire les modifications tout de suite. Bien souvent, ce qui arrive, c'est que l'acheteur n'accepte pas le prix parce que disons que c'est trop haut, après ça il faut retourner voir les gens du marketing. À ce moment-là, je pense que c'était parfait à matin dans mon cas, de leur expliquer ça de cette façon-là.

Disons que l'acheteur a expliqué au marketing qu'il était bien bien important que le coût ne soit pas affecté, ou presque pas disons à cause du budget des achats, alors je pense que c'est assez normal. Puis l'acheteur a demandé au marketing de me laisser faire les modifications nécessaires et de rapporter disons une épreuve couleur puis si tout était à leur satisfaction, on procéderait de cette façon-là, si disons le département de marketing n'avait pas d'objection. Je leur expliquais que je serais bien surpris qu'ils n'acceptent pas ça parce que disons c'était tellement mineur, mais il reste quand même qu'au point de vue coût, ça représentait disons pas mal d'argent.

Alors je leur ai dit moi que je pouvais revenir disons dans deux jours avec les corrections et que je leur demandais de mettre un hold sur les dessins fournis à mon compétiteur pour pas que disons il travaille pour rien. Et si ma suggestion va être acceptée, à ce moment-là disons, soit que je travaille les deux emballages ou que au moins mon compétiteur puisse fonctionner de la même manière pour arriver avec deux emballages similaires. Là, les gens du marketing ont demandé d'ailleurs à l'acheteur, que si tout fonctionnait bien, il serait préférable que le même fournisseur fasse les deux emballages.

Je pense aussi que c'est logique dans un cas de même.

Une fois encore ce matin ça a été très intéressant disons la rencontre que j'ai eue. Je pensais probablement aller chercher une commande ce matin et finalement je suis convaincu que tout va être accepté et puis finalement je vais obtenir un autre emballage que je n'ai jamais fait d'ailleurs et que ça fait déjà même depuis un an que je visite ce client-là, j'ai pu obtenir plusieurs emballages mais ce matin ça a été une façon disons fantastique d'aller chercher une commande sans même le savoir avant d'entrer finalement parce que je savais pas qu'il y avait deux compagnies qui travaillaient sur le projet et qu'il y avait deux emballages qui étaient disons, qu'ils avaient demandé disons le travail sur deux emballages. Je croyais que c'était simplement sur mon emballage à moi. Alors, je pense bien que c'est une leçon là pour la compétition. D'habitude je suis toujours seul dans mon auto à pas parler. Quand j'arrive chez nous le soir, Robert, je pense que je suis pas mal fatigué.

Interaction #6

Avant

Le client que je m'en vais voir tantôt, c'est un type que je ne connais pas beaucoup encore. Disons que c'est un transfert de compte que j'ai eu par un autre représentant du bureau. Il m'a été introduit une fois, avec l'autre vendeur mais il m'a pas semblé, il m'a semblé qu'il y avait un froid chez les deux individus. D'ailleurs, mon copain ne mentionnait qu'il ne s'adonnait pas tellement bien avec cet

acheteur-là, ça arrive disons dans tous les comptes qu'on a chez nous. Ça peut être moi ou un autre représentant, ça ne fonctionne pas toujours bien avec un acheteur. C'est là qu'il est important, dans la vente, de savoir envoyer le bon individu à la bonne place.

Disons que quand on m'a présenté, quand on s'est présenté ensemble, il y a trois semaines, on lui a apporté une soumission, qu'il nous avait dit que d'ailleurs c'est pas urgent, que d'ici trois semaines nous aurions de ses nouvelles. C'est un type qui pense qui, que tu peux voir seulement sur rendez-vous. Je n'ai pas pu seulement savoir comment intéresser ce genre de type à cause qu'il n'était pas tellement bavard à notre première rencontre. Il était assez difficile d'en savoir beaucoup plus par l'autre représentant.

Je t'avoue que c'est pas du tout, je ne sais pas tout à fait comment, cet après-midi je dois réagir avec ce type-là. Le connaissant disons encore très peu, c'est à moi à apprendre à le connaître encore mieux pour avoir une meilleure relation disons, je pense bien par la suite. Définitivement, je vais lui demander s'il a été bien servi par l'autre représentant parce que vu que je t'ai dit tantôt qu'il semblait avoir un froid.

Il y a peut-être des choses qui ne m'ont pas été dites sur ce compte-là. Parce qu'il me semblait que ma première visite de relation était tellement, était pas tellement bonne. Je verrai en tout cas ce que sera sa réponse là-dessus. En lui disant aussi que je suis disponible pour lui et que s'il y avait quelque chose que je pouvais faire, il n'y avait aucun problème, que j'aimerais ça le visiter régulièrement toutes les deux semaines parce que je n'aime pas tellement les rendez-vous, ça complique un peu notre travail. C'est plus difficile aussi.

J'aime mieux connaître le type, à savoir aussi quel est le meilleur temps de la journée pour le rencontrer.

Je lui demanderai des nouvelles aussi sur la soumission que nous lui avons soumise voilà de deux à trois semaines et à savoir si nous allons avoir la commande ou si on a perdu la commande et pourquoi. Je pense que c'est important de se renseigner. Pour un client, je pense, que si on ne pose pas de questions lorsqu'on fournit une soumission, je pense, être l'acheteur, moi, de toute façon, je me dirais le type est pas tellement intéressé. Je pense que si on le questionne, même si on n'a pas eu la commande ou quoi que ce soit, à ce moment là il voit qu'on est intéressé et c'est à nous, disons la prochaine fois, d'agir en conséquence pour obtenir la commande.

Une chose que l'autre vendeur m'a mentionné, c'est qu'il pensait, ce type-là qu'il s'intéressait au hockey. Vu que je m'intéresse beaucoup à ce sport-là, ce sera sûrement une partie de la discussion à un moment donné. Je vais voir comment ça va se dérouler de toute façon. Bien souvent, c'est dépendant de la réaction du client, on change de toute façon ou peut-être qu'on va parler d'autres choses et est-ce qu'il a le temps de jaser cinq, dix, quinze minutes. C'est à nous de voir s'il est pressé. On peut rentrer chez un client puis pensant être là cinq minutes et puis finalement on reste là pendant une heure de temps.

Ce qui est important, d'ailleurs, c'est de laisser le client, c'est de s'apercevoir si le client a le temps de nous voir longtemps ou non. Je ne m'attends pas cet après-midi que ça va être tellement long mais l'important là-dedans, je pense bien, ça va être de m'assurer, à voir si, qu'est-ce qui pourrait l'intéresser pour ma prochaine visite.

De toute façon, je n'ai rien à perdre, j'ai tout à gagner. Bon ben en tout cas, en avant, on y va. Je te reviens tantôt.

Après

Eh ben, quand même, j'ai passé une demi-heure avec ce client-là. Le début a été assez difficile. En partant, il n'était pas trop jasant. Les premières questions, je lui ai demandé, en partant là si la cotation que nous avions apportée s'il avait pris une décision. Comme réponse, ça a été assez drastique, assez vite: «La commande est placée mais pas chez vous».

Je vais te dire quelque chose, à ce moment-là tu te poses des questions. Je lui ai demandé des explications, à savoir pourquoi. La réponse a été: «Le service que j'ai eu chez vous à la dernière commande, je crois pas que tu vas avoir une commande d'ici bientôt», m'expliquant disons que le représentant ne s'était pas occupé de lui et que, lorsqu'il y avait un problème la dernière fois, que nous semblions pas intéressés à le servir. C'est malheureux disons d'entendre ça mais ça arrive quelques fois durant l'année.

Disons je me suis excusé de tout ce qui s'était passé et que je vais voir dans le futur qu'il soit assuré d'un bon service puis que j'y verrai personnellement. Je lui ai dit que j'étais désolé d'avoir été pénalisé, tu sais finalement c'est pas de ma faute si je n'ai pas eu la commande, mais il reste quand même que ça fait partie de notre ouvrage ~~puis en n'ayant pas obtenu la commande~~, que je comprenais la situation mais qu'on devrait oublier peut-être le passé et recommencer à neuf. Puis après ça j'aimerais ça s'il pouvait me donner une chance pour me prouver sur une prochaine commande. Déjà, les choses semblaient un

petit peu mieux aller. Je crois qu'il venait de se vider le coeur. Je pense qu'il est important qu'il le fasse. Après ça il est plus facile d'ouvrir une discussion ou d'arriver à d'autres choses.

Je lui ai demandé s'il était possible de le voir régulièrement à toutes les deux semaines sans rendez-vous, comme je te l'avais mentionné au début, je préfère toujours ça chez une clientèle. En lui disant, même si c'est pas vrai, que j'avais un client que je visitais, pas tellement loin d'ici, à toutes les deux semaines régulièrement et que ça faciliterait mon ouvrage disons de passer et même s'il est trop occupé que, la journée que je vais passer, que je pourrais toujours l'appeler le lendemain et puis s'il y avait quelque chose de spécial ou le revoir le surlendemain mais ça m'aiderait beaucoup. Disons, la réponse a été positive.

Alors je me suis dit que je viens de gagner quelque chose au moins, voilà un point de gagné avec lui. Je lui ai demandé s'il était intéressé d'avoir deux billets d'hockey pour dans deux semaines, lui disant que j'avais deux billets et que ça me faisait grandement plaisir de l'inviter. Encore une fois, disons, il a accepté avec plaisir. Je crois, en tout cas, là-dedans, que j'ai gagné des points chez ce client. C'est là encore qu'on voit l'importance de donner un bon service à notre client et être très très près de lui pour voir mieux ce qui se passe et s'il y a quelques projets pour le futur, bon à ce moment-là, en le voyant régulièrement et en se renseignant, je pense qu'on peut pas manquer tellement notre coup.

À ma prochaine visite je vais être définitivement plus à l'aise avec cette personne. J'ai pu éclaircir, je pense, et réaliser ce qui ne fonctionnait pas présentement, pourquoi on n'a pas eu de commande et

pourquoi qu'on, disons, qu'on avait tant de problème là. Alors, je pense qu'il faut s'assurer que le client soit satisfait, sinon ben de corriger la situation tout de suite et je pense que c'est le succès. Merci Robert.

Interaction #7

Avant

Bon je suis en pleine forme ce matin. Je me suis couché de bonne heure hier, de la belle musique dans l'auto ce matin. C'est fantastique, la journée commence bien. Je m'en vais voir un petit client facile ce matin. Je vais voir un petit client que je visite deux fois par semaine, encore un client disons qui aime à voir de bonne heure. Disons, il y a beaucoup de représentants qui commencent pas avant 9 heures le matin mais moi j'aime ça, je suis un lève-tôt et un couche-tôt aussi. Puis bien souvent, moi je figure, que les meilleures commandes se donnent assez tôt le matin. Alors, bravo pour les lève-tôt.

En étant là régulièrement disons deux fois par semaine, je ne laisse pas à la compétition la chance de m'enlever des commandes parce que déjà le client, je le connais déjà depuis plusieurs années puis j'ai les informations qu'il me faut, disons si le compétiteur donne des meilleurs prix. Il y a rien là parce que je peux m'ajuster en ayant l'information. Alors c'est très bon d'avoir ce genre de clientèle. Ça rend la vie un peu plus facile.

Disons ce client-là de toute façon, c'est toujours assez facile quand je vais le rencontrer, parce qu'il parle tout le temps. D'habitude c'est moi qui a de la difficulté à placer un mot et dans ce cas-là disons que c'est moi qui va avoir de la difficulté à placer un mot. Tant mieux, ça fait du bien. On prend quinze minutes puis on parle d'affaires et puis l'autre demi-heure, on parle de tout excepté de la business. C'est la façon de travailler avec ce genre de client-là.

Ce matin, je ne sais pas s'il y aura des commandes ou non mais l'important je sais que si le client a des commandes à placer, c'est moi qui va les avoir. Alors ça rend mon ouvrage assez facile comme tu vois. Disons ce que je veux m'informer ce matin, c'est s'il a reçu sa marchandise, s'il est satisfait. Dans le cas précis, je n'ai pas souvent de problèmes avec ce genre de client-là. Tout roule sur des roulettes, il n'y a pas de problème là. Quand même il n'y a rien d'acquis, faut toujours garder la bonne relation, être franc je pense bien et être honnête avec ce genre de clients et avec tous les clients d'ailleurs puis lui donner l'information qu'il désire.

Ma visite se déroulera, je pense, de la façon que je viens d'énumérer. Excuse-moi je vais baisser un peu la radio. Je ne sais pas s'il y aura des commentaires après mais c'est, une clientèle, c'est le fun dans une clientèle, voyons, c'est le fun dans la clientèle que j'ai d'avoir ce genre de client-là. Ça prend des clients faciles pour tolérer les clients qui sont un peu plus détestables parfois. Mais après plusieurs années d'expérience, on peut plus choisir, on peut plus choisir le genre de clientèle avec qui on veut faire affaire. Alors, dans mon cas, comme tu vois, il y a des journées qui ont été un peu

plus compliquées mais malgré tout je pense qu'on s'en sort assez bien à cause de telles expériences.

Au lieu de te faire écouter ma voix, comme t'as vu ce matin, c'est plus agréable avec un background en arrière avec de la musique et je vais t'en laisser écouter juste un petit bout pour. Ça doit être définitivement plus agréable d'écouter ce genre de musique-là que nous entendre placoter toute la journée. Alors on se reparle demain Robert. Bonne soirée, amuse-toi bien. Moi, j'ai un petit souper ce soir. On se reparlera demain matin.

Interaction #8

Avant

Après avoir écouté, Robert, je pense maintenant, je vais te mettre un petit peu de musique, excuse, je trouve ça plus intéressant. Bon, hier, j'ai eu un bon petit souper à la chandelle en bonne compagnie. C'est ce que j'ai fait hier soir. Je suis rendu à te mêler à ma vie privée. Je commence à m'habituer aux enregistrements. À matin j'étais en pleine forme même en dangereuse forme.

Je dois rencontrer ce matin une charmante acheteuse. C'est la première fois que je parle dans l'enregistrement que c'est une demoiselle comme acheteuse. Comme tu peux voir, la vie est belle, surtout la personne que je dois rencontrer ce matin, c'est le genre de personne qui se confie beaucoup et qui fait beaucoup confiance aux fournisseurs, peut-être même un peu trop aussi. Ça devient un petit peu compliqué. Elle connaît pas beaucoup l'emballage mais chaque visite que je lui

fais, j'essaie de lui apprendre beaucoup notre produit en lui donnant des explications.

D'un autre côté, le problème avec ce genre d'acheteur, c'est que tout le monde semble convaincant et tout le monde, oui, tout le monde semble convaincant et il y a environ cinq fournisseurs pour le même produit chez ce client-là qui sont fournisseurs. C'est beaucoup trop, surtout à cause de son volume. Je crois qu'elle devrait avoir pas plus de deux fournisseurs... Disons je fournis ce client-là depuis quelques mois. Ça a été assez facile de pouvoir obtenir des commandes... Je crois pas, d'après moi, avoir beaucoup de mérite, du moins de la façon dont je me sens. Plus c'est difficile, je pense bien, de rentrer comme fournisseur chez un prospect, je crois que ça devient, la plupart du temps, mes meilleurs clients. J'aime pas tellement la facilité parce que si c'est facile pour moi, assez souvent c'est facile aussi pour les autres.

C'est une visite régulière que je vais faire ce matin, sans aucun rendez-vous. Je figure que ce client-là est pas tellement rentable à cause disons du nombre de fournisseurs. Je pense bien qu'il faut à un moment donné le réaliser, mettre son effort disons à la bonne place. C'est un client qui reçoit presque tout le monde, sans rendez-vous, très facile d'accès. Disons que je ne me contente pas du chiffre d'affaires que j'ai présentement chez ce compte-là.

Il faut absolument ce matin que je lui fasse comprendre qu'elle devrait diminuer le nombre de ses fournisseurs puis elle en sera gagnante dans le fond. Le fait de recevoir, je pense bien, plusieurs représentants, ça prend beaucoup de son temps et j'aimerais la visiter plus régulièrement, surtout une belle fille de même. Mais pour le

chiffre d'affaires que nous avons, disons que c'est assez difficile. C'est délicat de parler de ces choses-là, mais je crois qu'il faut faire le point à un moment donné. Je pense que j'ai l'impression que l'acheteur ne le réalise pas dans ce cas-ci. Je vais définitivement lui mentionner que si elle me donnait plus de chiffre d'affaires, que je pourrais lui obtenir une meilleure base de prix. C'est nous deux, je pense bien, qu'on en sortirait gagnants.

Je pense que certains vendeurs, du moment qu'ils obtiennent un client, ils se contentent de ce qu'ils ont. Dans mon cas, disons, j'aime mieux m'assurer d'avoir au moins 70% de leur business. Disons c'est pas ~~mal~~ d'avoir de la compétition, ça nous force à travailler mieux mais j'aime mieux avoir le 70% et laisser la balance à mes concurrents. En connaissant la personne que je visite, je crois que le moment est bon pour en parler. Je verrai en tout cas sa réaction. Je l'ai déjà essayé à quelques reprises chez certains autres clients et j'ai obtenu un bon résultat puis une bonne réaction de la clientèle. C'est qu'assez souvent, je pense c'est que le client ne réalise pas ça.

C'est ce matin que je pense qu'on en parle. En forme comme je suis, il ne devrait pas y avoir de problèmes. Je me souhaite bonne chance. On se reparle dans quelques minutes et je te donne la réaction de mon client. À tantôt Robert.

Après

Oh oye oye! Je vais te dire quelque chose Robert, elle était belle, elle était plus belle que jamais ce matin. Beau petit chandail de laine de couleur pastel, une belle petite jupe, c'est beau. Des beaux grands yeux bleus, ah les maudits vendeurs, ils sont tous pa-

reils, je pense. Maudit c'est le fun dans la vente de rencontrer, je pense bien, des gens différents à tous les jours. Je pense que je viendrais ici à tous les jours (rires)... C'est une joke. Ça fait rire en attendant.

Bon on va revenir à nos affaires. Je pense que tout s'est déroulé sur des roulettes. Je lui ai mentionné que ça faisait une couple de fois que je voulais lui mentionner quelque chose et que ce matin j'étais en grande forme et que c'était le temps d'en parler. Au début je me demandais si elle pensait que je lui ferais peut-être une déclaration d'amour, j'aurais bien aimé ça mais je pense que chez un client, c'est pas ben ben la place. Elle me dit: «Vas-y donc, tiens c'est le temps, ouvre-toi si ça te tente de parler». Alors je lui ai mentionné: «Qu'est-ce que tu penserais, au lieu d'avoir cinq fournisseurs, plutôt que de diviser tes achats disons, pourquoi tu divises pas tes achats entre deux ou trois fournisseurs?» À ce moment-là, en obtenant plus de business, je pourrais obtenir un meilleur prix, je pourrais lui obtenir un meilleur prix et ce serait plus intéressant pour elle et pour moi et moins de personnes aussi à rencontrer, moins de contrôle pour tous.

Au début, disons, je voyais qu'elle semblait un petit peu sceptique, me disant ben ça va être difficile et qu'elle sera embarrassée de rompre avec certains fournisseurs mais dans le fond, à bien y penser, c'est une possibilité. Je lui ai dit, pour te donner un exemple, que, laisse-moi la chance de soumissionner sur tous les emballages. À ce moment-là, peut-être que je pourrai combler les commandes et que je peux y apporter une différence de prix qui serait assez appréciable, demandant de me donner une chance et en me remettant

des échantillons de certains fournisseurs, de son choix et que je pourrai tout de suite travailler sur le projet.

Elle me dit: «Ben, t'as peut-être raison, ça coûte rien d'essayer. Je pourrais, je pense bien, en éliminer un mais pas trois ou quatre pour le début. Après on verra. Il y a peut-être possibilité d'en éliminer peut-être un autre ou deux autres, en pouvant dire prouver à mes superviseurs que je pourrais faire une économie». En tout cas, bravo! Je pense que je viens d'obtenir le but visé ce matin. D'ici deux ou trois semaines, je suis convaincu qu'après avoir fait le travail qu'au moins pour commencer je pourrai éliminer un fournisseur puis voir augmenter mon chiffre d'affaires chez ce client-là. Disons que surtout avec l'échantillon qu'elle m'a remis, je suis bien satisfait, parce que c'est un fournisseur qui représente pas mal de chiffre d'affaires. Alors le travail est fait d'avoir au moins éliminé un.

La prochaine visite sera de lui apporter une nouvelle soumission. Et après ça, dans quelques mois, il faut jamais, je pense, devancer les choses, je pourrai graduellement, je pense bien, la convaincre de réduire d'un autre ou deux autres fournisseurs. En étant disons le premier je pense bien à avoir été si ouvert avec elle ce matin, c'est que je vais être celui définitivement qui va bénéficier de la business additionnelle éventuellement.

Alors on se reparle un petit peu plus tard Robert, probablement cet après-midi ou peut-être à la fin de l'avant midi, faut que je retourne au bureau. Alors on se reparlera un peu plus tard. Salut.

C - STRUCTURATION ET RÉSUMÉSTEXTE DES RÉSUMÉS DES HUIT PREMIERS PROTOCOLES DE JEANInteraction #1AvantContexte et client

- C'est un de mes meilleurs clients. Il n'est pas toujours facile.
- Dans la période économique actuelle, les acheteurs sont plus sensibles au prix.

Objectif

- Obtenir une commande ce matin ou dans les prochains jours.

Stratégie et tactiques

- Je choisis le meilleur moment de la journée pour cet acheteur.
- Je lui ai rendu beaucoup de services depuis au moins un mois. Il sera bien disposé.
- Je me suis renseigné sur la date de livraison possible.
- Je vais essayer d'obtenir de l'information sur les prix des concurrents (je me suis assuré qu'il a déjà reçu les soumissions des concurrents).

- Je remettrai ma soumission mais je donnerai mon prix par écrit seulement s'il est compétitif. Sinon, je reviendrai plus tard avec un prix révisé.

Après

Déroulement et résultats

- J'ai obtenu la commande même si mon prix était un peu plus élevé que la concurrence parce que le gérant de la production avait dit à l'acheteur en avoir absolument besoin dans un délai que j'ai pu lui promettre qu'on respecterait (car je m'étais renseigné sur la date de livraison avant).
- On a parlé des conditions de ski.

Commentaires

- C'est important d'être là au bon moment et d'avoir les informations requises au bon moment.
- C'est un gros client que je visite régulièrement deux-trois fois par semaine. Il a plusieurs fournisseurs.
- Chaque rencontre avec un client est toujours une expérience nouvelle même quand on le connaît.

Interaction #2AvantContexte et client

- C'est un client potentiel que je ne connais pas mais je sais qu'il fait affaires avec un concurrent avec qui on peut être compétitif; je ne perds pas mon temps.

Objectif

- Établir un premier contact et le convaincre de nous donner la chance de travailler avec lui éventuellement.

Stratégie et tactiques

- Je vais le laisser parler d'abord pour mieux voir quel genre de type il est. S'il ne parle pas de lui-même, je partirai la discussion.
- Je suis bien préparé à répondre aux questions techniques qu'il me demandera sur ma compagnie, mes produits.
- Je vais lui demander de visiter son usine pour mieux connaître ses besoins et voir si c'est le genre de client qu'on aimerait avoir.
- Je vais lui offrir de visiter notre usine qui est l'une des mieux équipées: il verra tout ce qu'on peut faire pour lui. S'il refuse, je lui suggérerai de venir plus tard.
- J'ai apporté des échantillons de clients à gros volume. Si c'est approprié, je les lui montrerai. Il faut s'arranger pour avoir tous les atouts en mains.

- S'il ne donne pas l'information ou se dit pas intéressé à poursuivre avec moi, je devrai essayer de me défaire d'une telle réponse sinon c'est une porte difficile à réouvrir après.

Après

Déroulement et résultats

- Il a très bien réagi. Il a apprécié mes connaissances quand j'ai répondu à ses questions. Il n'est pas prêt à changer rapidement de fournisseur mais le premier pas est fait.
- Il a un plus gros potentiel que je croyais.
- Il s'est dit déçu de n'avoir reçu aucune visite de notre compagnie depuis trois ans.
- J'ai visité son usine et j'ai pris des échantillons. Je crois qu'on peut réduire ses coûts. Je reviendrai avec une solution nouvelle. Je pense que ce sera un client d'ici deux ou trois mois.
- Il ne visitera pas notre usine bientôt.
- Je lui ai laissé un pamphlet.

Commentaires

- Dans la vente, il est important d'être positif et sûr de soi.
- Mieux vaut aller dans l'usine que rester dans le bureau de l'acheteur comme font la plupart des représentants car on voit plus de choses dans l'usine.

Interaction #3AvantContexte et client

- L'acheteur a fait une plainte, la deuxième en un mois, sur le même sujet, sur la façon dont les emballages sont expédiés.

Objectif

- Régler la plainte.

Stratégie et tactiques

- Je m'occupe rapidement de la plainte reçue.
- Je prends rendez-vous à une heure où je pourrai inviter l'acheteur à dîner.
- Avant de rencontrer l'acheteur, je vais aller voir celui qui reçoit la marchandise.
- Je vais d'abord laisser l'acheteur parler, le laisser se vider le coeur car il est de mauvaise humeur.
- Je vais dire qu'il y a eu malentendu entre moi et mon usine même si c'est faux. Je vais prendre le blâme même si c'est une erreur de mon usine.

AprèsDéroulement et résultats

- Celui qui reçoit la marchandise m'a dit avoir communiqué à l'acheteur que sa plainte précédente n'avait pas été réglée. Il m'a dit que le problème n'est pas si grave. Je lui ai dit que ça serait réglé. On est convenu que, si ça se reproduit, il me rappelle directement plutôt que d'appeler son acheteur.
- L'acheteur m'a abreuvé de reproches. Je l'ai laissé parler. Puis je lui ai fait part des résultats de ma rencontre avec son collègue. Il a vu que tout était réglé.
- Nous avons dîné ensemble.

Commentaires

- C'est bien important le contact avec d'autres personnes que l'acheteur chez le client.

Interaction #4AvantContexte et client

- Client moyen que je visite régulièrement.
- Il a deux fournisseurs.
- Je n'ai pas besoin de rendez-vous avec ce client.

Objectif

- Faire une visite de routine.

Stratégie et tactiques

- Pour accroître mes ventes à ce client, il faut que j'en enlève à mon concurrent. Pour cela, il faut attendre le moment opportun i.e. si le client a un problème avec le concurrent ou si ce dernier ne visite pas souvent le client.
- Je vais passer plus ou moins de temps avec le client en fonction de la quantité de temps libre dont il dispose.
- Je vais m'assurer que tout va bien, le remercier de sa commande placée hier et voir s'il a une nouvelle commande à placer.
- Vérifier s'il est satisfait, pouvoir y remédier tout de suite s'il y a problème.

Commentaires

- C'est plus facile de planifier sa route quand on n'a pas besoin de rendez-vous.

AprèsDéroulement et résultats

- Il était pressé. Ce fut une rencontre ordinaire.
- Il m'a demandé de vérifier quelque chose. Je lui ai promis de le rappeler là-dessus sans faute demain.

Commentaires

- C'est important de bien écouter. Ainsi, j'ai vu qu'il était pressé.
- C'est important de respecter ses promesses, de donner l'information demandée au moment convenu. Ce n'est pas au client à rappeler.
- Pour un vendeur, la motivation et la discipline personnelle, c'est important.
- La clé du succès, c'est d'établir la confiance entre le vendeur et l'acheteur.
- L'acheteur a le choix. C'est à moi de connaître sa faiblesse et celle du concurrent.
- C'est important de connaître le client. Si on obtient un contrat même plus cher, c'est à cause du service ou de l'approche personnelle ou de la stabilité VS le client.

Interaction #5AvantContexte et client

- C'est un client qui a une mauvaise planification et qui est toujours à la dernière minute.
- Il a un autre fournisseur.

Objectif

- Donner rapidement satisfaction relativement à un nouveau projet urgent d'emballage et ainsi les empêcher d'aller chez le concurrent.

Stratégie et tactiques

- Rencontrer les gens du marketing.
- Être prudent avec les gens du marketing et leur donner la qualité qu'ils veulent même si souvent ils ont des exigences très coûteuses qui ne respectent pas le budget de l'acheteur.
- Les laisser me dire ce qu'ils veulent et suggérer ensuite des modifications qui, tout en satisfaisant leurs exigences, réduiront les coûts, ce qui satisfera l'acheteur.

Après

Déroulement et résultats

- Effectivement le projet des gens du marketing augmentait beaucoup les coûts.
- Je leur ai suggéré des petits changements dans leur dessin qui réduisent de 10% à 15% leurs coûts tout en respectant l'essentiel de leur projet de nouvel emballage.
- Ils ont alors convoqué l'acheteur qui leur a demandé d'accepter ma suggestion.
- Je reviens bientôt avec une épreuve-couleur pour avoir leur approbation. S'ils acceptent, j'obtiendrai la commande et j'obtiendrai aussi une autre commande pour un autre nouvel emballage qu'ils prévoyaient donner au concurrent.

Commentaires

- Mieux vaut impliquer l'acheteur au début du processus (comme on a fait ici) plutôt qu'à la fin seulement comme d'habitude.

Interaction #6AvantContexte et client

- C'est un client qui relevait d'un autre vendeur et leurs relations n'étaient pas bonnes.
- Il ne peut être vu que sur rendez-vous.
- C'est notre deuxième rencontre. La première n'a pas été tellement bonne.
- Je sais peu de choses sur lui: ni l'ancien représentant, ni le client n'ont été bavards.

Objectif

- Avoir une meilleure relation.

Stratégie et tactiques

- Je ne sais pas tout à fait comment réagir avec ce client.
- Je vais lui demander s'il a été bien servi par l'ancien représentant et le meilleur temps de la journée pour le visiter.

- Je demanderai des nouvelles sur la soumission de voici deux-trois semaines et le pourquoi si on a perdu la commande. Ça va lui montrer qu'on est intéressé à lui.
- Je vais lui dire que je suis disponible pour lui et que j'aimerais le visiter toutes les deux semaines sans rendez-vous.
- On va sûrement parler de hockey. Je sais que ça l'intéresse.
- Apprendre à mieux le connaître.
- Trouver ce qui pourrait l'intéresser pour une prochaine visite.

Après

Déroulement et résultats

- Le début était difficile. Le client était peu jasant.
- On n'a pas obtenu la commande parce qu'ils ont eu un mauvais service la dernière fois qu'ils nous ont donné une commande.
- Je me suis excusé et je l'ai assuré que je verrais personnellement à ce qu'il ait un bon service dans le futur. Je lui ai suggéré qu'on oublie le passé et qu'on recommence à neuf. Je lui ai dit que j'aimerais qu'il me donne une chance de me prouver sur une prochaine commande.
- Ça allait mieux ensuite. Ça lui a fait du bien de se vider le coeur.
- Il a accepté deux billets de hockey et que je le visite sans rendez-vous à toutes les deux semaines.
- Je vais être plus à l'aise à la prochaine visite.
- En le voyant régulièrement, je serai plus près de lui et ça améliorera la situation.

Interaction #7AvantContexte et client

- C'est un petit client facile que je visite deux fois par semaine.
- Je le connais depuis des années. Nous avons de bonnes relations.
- Il me donne les informations dont j'ai besoin, comme par exemple, si le concurrent donne de meilleurs prix. Je peux ainsi m'ajuster.

Objectif

- Maintenir les bonnes relations pour ne pas laisser à la concurrence la chance d'enlever des commandes.

Stratégie et tactiques

- Je le vois tôt car c'est ce qu'il aime.
- Je le laisse parler car il parle tout le temps.
- On passera quinze minutes à parler affaire et trente minutes à parler d'autres choses.
- Je vais m'informer s'il a reçu sa marchandise, s'il est satisfait.
- S'il y a une commande, je vais l'obtenir.

Commentaires

- Il n'y a rien d'acquis. Il faut toujours garder la bonne relation, être franc et honnête, donner l'information désirée par le client.
- Je ne sais pas s'il y aura des commentaires après.

Interaction #8AvantContexte et client

- C'est une acheteuse qui se confie beaucoup et fait très confiance, peut-être un peu trop, aux fournisseurs.
- Elle ne connaît pas beaucoup l'emballage.
- C'est facile, trop facile, d'obtenir des commandes d'elle. Car, si c'est facile pour moi, ça l'est aussi pour les autres.
- C'est une visite régulière sans rendez-vous.

Objectif

- Préparer le terrain pour obtenir une plus grande partie des achats du client.

Stratégie et tactiques

- C'est délicat mais c'est le bon moment pour en parler. Elle a trop de fournisseurs, cinq. Faut que je lui fasse comprendre qu'elle devrait réduire le nombre de ses fournisseurs, qu'elle ne devrait pas en avoir plus que deux. Ainsi, elle aurait moins de personnes à rencontrer. Avec un plus gros volume, je pourrais lui obtenir de meilleurs prix.
- J'ai fait cela avec succès avec d'autres clients. Assez souvent, le client ne réalise pas avoir trop de fournisseurs.
- À chaque visite, j'essaie de lui en apprendre sur l'emballage.

Après

Déroulement et résultats

- Elle était embarrassée à l'idée de rompre avec certains fournisseurs. Elle pense que c'est possible d'en éliminer un mais pas trois ou quatre comme je lui proposais.
- Elle a accepté de me remettre des échantillons d'un gros fournisseur pour que je soumissionne.

~~Je pense bien que j'éliminerai ce fournisseur avec ma soumission.~~

Dans quelques mois, j'en éliminerai un ou deux autres.

D - ANALYSE HORIZONTALE

Les dix prochaines pages contiennent une copie des onze matrices de réponses pour les 165 interactions étudiées. (Les interactions portent le nom d'observations dans ces matrices).

La définition d'une des variables mentionnées dans les matrices de réponses n'a pas déjà été présentée dans le chapitre IV. La voici donc. Il s'agit de «Commentaires avant la visite». Ce sont les commentaires que le représentant fait avant la visite, c'est-à-dire les choses pertinentes qu'il dit mais qui ne peuvent pas être classées dans une des autres variables et qui ne se rapportent pas à la visite comme telle. Cinq valeurs différentes sont possibles et elles se rapportent au sujet du commentaire:

- 1) Importance de bien connaître le client.
- 2) Incertitude.
- 3) Franchise, honnêteté, confiance.
- 4) Planification, organisation.
- 5) Nombre de fournisseurs.

Les matrices de réponses sont suivies d'une copie du classement des éléments avant des résumés des huit premiers protocoles de Jean.

MATRICES DES REPONSES DE															ERIC															ALEX															KARL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
OBSERVATIONS															1	3	5	7	9	11	13	15	1	3	5	7	9	11	13	15	1	3	5	7	9	11	13	15	1	3	5	7	9	11	13	15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
VARIABLES															2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
DEROULEMENT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Pas de difference notable															1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

[illegible]

MATRICES DES REPONSES DE															YVES					MAI					RENE				
OBSERVATIONS																													
VARIABLES																													
DEROULEMENT																													
Pas de difference notable																													
Surprise agreable																													
Surprise desagreable																													
Indeterminable																													
Situation differente																													
TOTAL																													
PROCHAINE ETAPE																													
Pas d'autre visite																													
Attendre & agir alors																													
Preparer nouvelles affaires																													
Presentier inf. additionnelles																													
Analyser & elaborer																													
Presentier proposition																													
Etudier besoins du client																													
Fermer la vente																													
Donner suite																													
Indetermines																													
TOTAL																													
NOMBRE DE VISITES PAR CLIENT																													
Client A visites une fois																													
Client A visite deux fois																													
Client B visite deux fois																													
Client C visite deux fois																													
Client D visite deux fois																													
Client E visite trois fois																													
TOTAL																													
NOMBRE PAR VISITE																													
Contexte & client																													
Tactiques prevues																													
Raisons de l'approche prevue																													
TOTAL																													
RAISONS DE L'APPROCHE CHOISIE																													
Seule approche possible																													
Situation, exigence du client																													
Objectif, mandat																													
Approche habituelle																													
Pas de temps a perdre																													
TOTAL																													
COMMENTAIRES AVANT VISITE																													
lep. de bien connaitre client																													
Incertitude																													
Franchise, honnetete, confiance																													
Planification, organisation																													
Nombre de fournisseurs																													
TOTAL																													

MATRICES DES REPONSES DE		YVES																MAX																RENE															
OBSERVATIONS		1	3	5	7	9	11	13	15	1	3	5	7	9	11	13	15	1	3	5	7	9	11	13	15	1	3	5	7	9	11	13	15																
VARIABLES		2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14	2	4	6	8	10	12	14													
INITIATIVE DE LA VISITE																																																	
Rencontre demandee par client		0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1												
Rendez-vous pris par repres.		0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1										
Pas de rendez-vous		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Indeterminable		0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
TOTAL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1											
CONTEXTE AVANT-APRES																																																	
Presence de concurrence		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0										
Pas de concurrence		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1										
Indeterminable(conc.)		1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Client peu ou pas connu		1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0										
Client connu		0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1										
Indeterminable(connu ou non)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Situation favorable,facile		0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0										
Situation defav.,difficile		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0										
Situation neutre		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1										
Indeterminable(situation)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Client important		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1										
Client peu, moyennement imp.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Indeterminable(importance)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
Proposition soumise		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Informations demandees		1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0										
Besoins analyses		0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Vente realisee		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
Indeterminable(etape)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
TOTAL		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5											

[illegible]

CLASSEMENT DES ÉLÉMENTS AVANT DES RÉSUMÉSDES HUIT PREMIERS PROTOCOLES DE JEAN1- Classement des éléments traitant du contexte et du clienta) Concurrence1) Présence de la concurrenceInteractions #

2 Il fait affaire avec un concurrent.

4 Il a deux fournisseurs.

5 Il a un autre fournisseur.

7 Il me donne les informations dont j'ai besoin comme, par exemple, si le concurrent donne de meilleurs prix. Je peux ainsi m'ajuster.

8 Car, si c'est facile pour moi, ça l'est aussi pour les autres.

b) Familiarité avec le client1) Client peu ou pas connu

2 C'est un client potentiel que je ne connais pas.

6 C'est notre deuxième rencontre. Je sais peu de choses sur lui: ni l'ancien représentant, ni le client n'ont été bavards. Il ne peut être vu que sur rendez-vous.

2) Client connuInteractions #

- 1 C'est un de mes client.
- 3 La deuxième plainte en un mois, sur le même sujet.
- 4 Client que je visite régulièrement. Je n'ai pas besoin de rendez-vous avec ce client.
- 5 C'est un client qui a une mauvaise planification et qui est toujours à la dernière minute.
- 7 Je le connais depuis des années.
- 8 C'est une visite régulière sans rendez-vous.

c) État de la situation1) Situation favorable ou facile

- 2 Je sais qu'on peut être compétitif. Je ne perds pas mon temps.
- 7 Client facile que je visite deux fois par semaine. Nous avons de bonnes relations.
- 8 C'est facile, trop facile, d'obtenir des commandes d'elle. C'est une acheteuse qui se confie beaucoup et fait très confiance, peut-être un peu trop, aux fournisseurs. Elle ne connaît pas beaucoup l'emballage.

2) Situation défavorable ou difficileInteractions #

- 1 Il n'est pas toujours facile. Dans la période économique actuelle, les acheteurs sont plus sensibles au prix.
- 3 L'acheteur a fait une plainte sur la façon dont les emballages sont expédiés.
- 6 C'est un client qui relevait d'un autre vendeur et leurs relations n'étaient pas bonnes. Notre première rencontre n'a pas été tellement bonne.

d) Importance du client1) Client important

- 1 C'est un de mes meilleurs clients.

2) Client peu ou moyennement important

- 4 Client moyen.

- 7 C'est un petit client.

2- Classement des éléments traitant des objectifsa) Préparer de nouvelles affaires

- 5 Donner rapidement satisfaction relativement à un nouveau projet urgent d'emballage et ainsi les empêcher d'aller chez le concurrent.
- 8 Préparer le terrain pour obtenir une plus grande partie des achats du client.

b) Maintenir les relationsInteractions #

- 4 Faire une visite de routine.
- 7 Maintenir les bonnes relations pour ne pas laisser à la concurrence la chance d'enlever des commandes.

c) Établir des relations

- 2 Établir un premier contact et le convaincre de nous donner la chance de travailler avec lui éventuellement.

d) Obtenir une commande

- 1 Obtenir une commande ce matin ou dans les prochains jours.

e) Améliorer une situation insatisfaisante

- 3 Régler la plainte.
- 6 Avoir une meilleure relation.

3- Classement des éléments traitant des tactiques prévuesa) Efforts et disponibilité personnels

- 1 Je lui ai rendu beaucoup de services depuis au moins un mois.
Il sera bien disposé.
- 3 Je m'occupe rapidement de la plainte reçue.
- 6 Je vais lui dire que je suis disponible pour lui et que j'aimerais le visiter toutes les deux semaines sans rendez-vous.

b) Attentions personnellesInteractions #

- 3 Je pourrai inviter l'acheteur à dîner.
- 4 Je vais le remercier de sa commande placée hier.
- 6 On va sûrement parler de hockey. Je sais que ça l'intéresse.
- 7 On passera quinze minutes à parler affaire et trente minutes à parler d'autres choses.

c) Écoute et cueillette d'informations

- 1 Je vais essayer d'obtenir de l'information sur les prix des concurrents (je me suis assuré qu'il a déjà reçu les soumissions des concurrents).
- 2 Je vais le laisser parler d'abord pour mieux voir quel genre de type il est. S'il ne parle pas de lui-même, je partirai la discussion. Je vais lui demander de visiter son usine pour mieux connaître ses besoins et voir si c'est le genre de client qu'on aimerait avoir.
- 3 Je vais d'abord laisser l'acheteur parler, le laisser se vider le coeur car il est de mauvaise humeur.
- 4 Je vais m'assurer que tout va bien. Je vais voir s'il a une nouvelle commande à placer.
- 5 Les laisser me dire ce qu'ils veulent.

Interactions #

- 6 Je vais lui demander s'il a été bien servi par l'ancien représentant. Ça va lui montrer qu'on est intéressé à lui. Trouver ce qui pourrait l'intéresser pour une prochaine visite. Apprendre à mieux le connaître.
- 7 Je le laisse parler car il parle tout le temps.

d) Choix du bon moment

- 1 Je choisis le meilleur moment de la journée pour cet acheteur.
- 3 Je prends rendez-vous à une heure où je pourrai ...
- 4 Pour accroître mes ventes à ce client, il faut que j'en enlève à mon concurrent. Pour cela, il faut attendre le moment opportun i.e. si le client a un problème avec le concurrent ou si ce dernier ne visite pas souvent le client.
- 6 Je vais lui demander le meilleur temps de la journée pour le visiter.
- 7 Je le vois tôt car c'est ce qu'il aime.
- 8 C'est délicat mais c'est le bon moment pour en parler.

e) Acquiescence

- 3 Je vais dire qu'il y a eu malentendu entre moi et mon usine même si c'est faux. Je vais prendre le blâme même si c'est une erreur de mon usine.

Interactions #

- 4 Je vais passer plus ou moins de temps avec le client en fonction de la quantité de temps libre dont il dispose.
- 5 Être prudent avec les gens du marketing et leur donner la qualité qu'ils veulent même si souvent ils ont des exigences très coûteuses qui ne respectent pas le budget de l'acheteur.

f) Suggestions et conseils

- 5 Suggérer aux gens du marketing ensuite des modifications qui, tout en satisfaisant leurs exigences, réduiront les coûts, ce qui satisfera l'acheteur.
- 8 À chaque visite, j'essaie de lui en apprendre sur l'emballage.

g) Relations avec des tiers

- 3 Avant de rencontrer l'acheteur, je vais aller voir celui qui reçoit la marchandise.
- 5 Rencontrer les gens du marketing.

h) Qualité-compétence

- 2 Je suis bien préparé à répondre aux questions techniques qu'il me demandera sur ma compagnie, mes produits. Je vais lui offrir de visiter notre usine qui est l'une des mieux équipées: il verra tout ce qu'on peut faire pour lui. S'il refuse, je lui suggérerai de venir plus tard. J'ai apporté des échantillons de clients à gros volume. Si c'est appro-

Interactions #

prié, je les lui montrerai. Il faut s'arranger pour avoir tous les atouts en mains.

1) Contingence-indétermination

- 1 Je remettrai ma soumission mais je donnerai mon prix par écrit seulement s'il est compétitif.
- 2 S'il ne donne pas l'information ou se dit pas intéressé à poursuivre avec moi, je devrai essayer de me défaire d'une telle réponse sinon c'est une porte difficile à réouvrir après.
- 6 Je ne sais pas tout à fait comment réagir avec ce client.

j) Service régulier

- 1 Je me suis renseigné sur la date de livraison possible.
- 4 Vérifier s'il est satisfait, pouvoir y remédier tout de suite s'il y a problème.
- 6 Je demanderai des nouvelles sur la soumission de voici deux-trois semaines et le pourquoi si on a perdu la commande.
- 7 Je vais m'informer s'il a reçu sa marchandise, s'il est satisfait. S'il y a une commande, je vais l'obtenir.

k) Révision des prix

Interactions.

1 Sinon, je reviendrai plus tard avec un prix révisé.

1) Nombre de fournisseurs

8 Elle a trop de fournisseurs, cinq. Faut que je lui fasse comprendre qu'elle devrait réduire le nombre de ses fournisseurs, qu'elle ne devrait pas en avoir plus que deux. Ainsi, elle aurait moins de personnes à rencontrer. Avec un plus gros volume, je pourrais lui obtenir de meilleurs prix. J'ai fait cela avec succès avec d'autres clients. Assez souvent, le client ne réalise pas avoir trop de fournisseurs.

4- Classement des éléments traitant des commentaires avant

a) Incertitude

7 Il n'y a rien d'acquis.

b) Franchise, honnêteté, confiance

7 Il faut toujours garder la bonne relation, être franc et honnête, donner l'information désirée par le client.

c) Planification et organisation

4 C'est plus facile de planifier sa route quand on n'a pas besoin de rendez-vous.

E - PORTRAITS INDIVIDUELS VALIDÉS

La page suivante contient une copie de la lettre de remerciement envoyée à chaque représentant après la validation de son portrait individuel.

Elle est suivie d'une copie du portrait individuel validé de Jean ainsi que des deux représentants, Paul et Louis, appartenant à la même cellule que Jean.

Les définitions des tactiques de vente ont été enlevées des textes des portraits individuels afin d'abrégier et parce qu'elles ont déjà été présentées dans un chapitre. Ces définitions se trouvaient évidemment dans les textes remis aux représentants. Certains mots et dates ont aussi été remplacés par des points de suspension pour protéger l'anonymat des personnes et entreprises.



service
de l'enseignement
du marketing

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

Montréal, le ... 19..

Monsieur Jean...
Représentant
Entreprise X
Montréal, Québec

Cher Paul,

Tel que convenu lors de notre rencontre, je te fais parvenir une copie du «Portrait individuel du représentant #... après validation» qui tient compte des commentaires que tu as formulés sur le premier texte que je t'avais soumis le ... dernier.

Je te remercie du temps et des efforts que tu as consacrés pour m'aider dans la rédaction de ma thèse. Je t'en suis très reconnaissant.

Quand j'aurai fini la thèse, je te donnerai des nouvelles sur les résultats de mes analyses.

Amicalement,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Robert Desormeaux'.

Robert Desormeaux
Professeur

Pièce jointe

TEXTE DU PORTRAIT INDIVIDUEL VALIDÉ DE JEAN

1 - Changements apportés au texte originel du portrait individuel de Jean suite à la validation auprès du représentant

- 1) Premier paragraphe dans «Stratégie de fermeture»: ajout des deux premières phrases.
- 2) Premier paragraphe dans «Stratégie de plainte-situation insatisfaisante»: ajout des trois dernières phrases.
- 3) Dans «Mes tactiques de vente», ajout des trois dernières phrases dans le paragraphe sur la tactique de qualité-compétence.
- 4) Dans «Mes tactiques de vente», ajout des quatre dernières phrases dans le paragraphe sur la franchise.
- 5) Ajout du paragraphe sur la tactique de l'acquiescence dans «Mes tactiques de vente».
- 6) Dans «Mes tactiques de vente», changement à ce qui était dit sur les relations personnelles avec les clients dans le dernier paragraphe.
- 7) Dans le dernier paragraphe dans «Le contexte des visites de vente»: changement dans les deux dernières phrases sur les proportions de visites avec ou sans rendez-vous.

2 - Portrait individuel validé de Jean

a) Mes stratégies de vente

Je ne me comporte pas de la même façon dans toutes les visites de vente que je fais. Dans chaque visite, j'adapte mon approche et j'applique la stratégie qui m'apparaît la mieux appropriée à la visite. Sur la base de mes nombreuses années d'expérience, j'ai développé cinq stratégies de vente différentes qui s'appliquent dans cinq genres différents de visite de vente:

- courtoisie;
- développement;
- fermeture;
- plainte-situation insatisfaisante;
- prospection.

Voyons en quoi consiste chacune de ces cinq stratégies de vente.

1) Stratégie de courtoisie

27% de mes visites ont comme objectif de maintenir et renforcer les bonnes relations avec le client visité. C'est moi qui prends l'initiative de telles visites qui visent à conserver une position satisfaisante chez des clients établis. Ce sont des situations que je ne considère pas difficiles.

Étant donné l'intensité de la concurrence, je dois toujours être aux aguets face à la concurrence. C'est pourquoi je m'efforce de visiter très régulièrement le client, de le rencontrer sans objectif spécifique de résultat immédiat, simplement pour garder le contact et

rester près de lui et, aussi, pour être plus présent que la concurrence.

J'obtiens ainsi de l'information fraîche et je suis au courant de tous les développements récents. Je peux aussi m'assurer que le client est satisfait et que tout va bien. S'il y a un problème quelconque, je l'apprends immédiatement et je peux le régler rapidement. Ces visites me permettent aussi de mieux comprendre et de mieux connaître la personne avec qui je fais affaire.

En le visitant régulièrement sans raison particulière, je peux développer avec le client de meilleures relations que la concurrence ne le fait. Je peux aussi bâtir plus facilement la confiance du client en moi. Ainsi, à égalité avec le concurrent au niveau des prix ou même en ayant des prix un peu moins bons que le concurrent, le client sera porté à me donner une chance parce qu'il me connaît mieux, qu'il me voit plus souvent et qu'il a l'impression que je donne un meilleur service. En étant là régulièrement, je suis présent aussitôt qu'un nouveau projet apparaît et je peux donc tirer rapidement profit de tout nouveau projet qui se présente.

Pour enlever des ventes aux concurrents, il faut souvent attendre le bon moment, c'est-à-dire le moment où ils font une erreur. Comme je suis présent régulièrement, je suis là quand ils en font et je suis alors bien placé pour leur enlever des ventes. En voyant régulièrement le client, je laisse aussi moins de chances aux concurrents de m'enlever des commandes.

J'essaie de convaincre mes clients réguliers de me recevoir régulièrement sans que j'aie besoin de prendre rendez-vous. Je préfère fonctionner ainsi car c'est plus facile alors de planifier ma route et cela me donne plus de flexibilité dans mon travail pour pouvoir réagir rapidement aux événements.

D'ailleurs, mes clients réguliers acceptent que je fonctionne ainsi. Une visite sans rendez-vous peut durer cinq minutes ou une heure, selon le temps dont dispose le client. S'il veut parler, je le laisse faire et je l'écoute. S'il est occupé ou pressé, je termine rapidement la visite. Tout dépend du client et de ses besoins, du temps dont il dispose. Ce qui est important, c'est de s'apercevoir si le client a le temps ou non de me voir longtemps.

2) Stratégie de développement

27% de mes visites de vente ont comme objectif de préparer de nouvelles affaires, c'est-à-dire d'obtenir des informations utiles pour une future soumission ou pour l'obtention d'une future commande. Leur objectif n'est pas d'obtenir des résultats tangibles immédiats. C'est plutôt d'améliorer une position satisfaisante chez des clients établis. Ce sont des situations que je ne considère pas difficiles.

Dans ces visites, c'est habituellement moi qui prends l'initiative de rencontrer le client quoiqu'il arrive que ce soit le client qui me téléphone pour me demander de le rencontrer afin de me parler de nouvelles affaires.

Mes clients ont au moins deux fournisseurs afin de se protéger en cas de grève ou de bris de machine chez un fournisseur. Pour accroître mes ventes chez un client régulier, je dois donc en enlever aux

concurrents ou obtenir ses nouvelles affaires. Il faut aussi que je n'en perde pas au profit des concurrents.

J'ai comme politique d'essayer d'obtenir au moins 70% du volume d'affaires de mes clients. Mais si je n'arrive pas à atteindre cette part de marché après beaucoup d'efforts et de temps, je persévère, je ne lâche pas, je continue mes efforts. Je vais même, dans certains cas, jusqu'à tenter d'établir de très bonnes relations avec l'assistant de l'acheteur: je prépare ainsi l'avenir. Quand l'acheteur actuel sera remplacé par son assistant, je serai mieux placé que le concurrent auprès du nouvel acheteur et je pourrai aussi accroître ma part de marché chez le client.

Si le client a plus que deux fournisseurs, j'essaie de le convaincre d'en réduire le nombre. Je lui dis que, s'il a un plus gros volume chez chacun de ses fournisseurs, il obtiendra de meilleurs prix et qu'il sauvera du temps en ayant moins de représentants à rencontrer. Je lui demande de me faire soumissionner sur ce que fait un de ses autres fournisseurs et je peux ainsi lui montrer que je peux lui obtenir de meilleurs prix. Graduellement, avec le temps, je peux ainsi éliminer un, deux, ou même trois fournisseurs.

3) Stratégie de fermeture

Dans le fond, toutes mes visites ont comme objectif ultime d'obtenir une commande. J'aimerais décrocher une nouvelle commande à chaque visite que je fais, mais ce n'est pas possible. Par conséquent, seulement une partie de mes visites, soit une visite sur huit, a comme objectif immédiat d'obtenir une nouvelle commande pendant la visite même. Ces visites se font sur rendez-vous pris sur mon initiative ou

sur celle du client. Il s'agit de clients que je connais déjà et qui font aussi affaire avec des concurrents. Je ne trouve habituellement pas que ces visites se déroulent dans un contexte facile. Si je pense que mes prix sont concurrentiels, je trouve que la situation est neutre, ni facile ni difficile. Si je pense que mes prix ne sont pas concurrentiels, je trouve que la situation est difficile.

Ma stratégie de fermeture consiste à apporter des modifications à l'emballage du client afin d'offrir un meilleur prix, à compter sur la satisfaction du client, à obtenir des informations sur les prix des concurrents afin d'ajuster mon prix en conséquence et à laisser les miettes aux concurrents.

Comme nous sommes au moins deux concurrents capables d'offrir les mêmes produits avec à peu près la même qualité, le prix est un facteur très important dans le choix du client. Ma stratégie consiste donc d'abord à tout faire pour présenter une soumission qui offre un prix concurrentiel. Ceci peut se faire, surtout dans le cas de nouveaux emballages, en apportant des modifications qui en réduisent le coût.

Dans les nouveaux emballages, le marketing a souvent des exigences qui augmentent les coûts alors que l'acheteur ne peut pas payer plus qu'un certain montant. Je tente alors de concilier ces exigences contradictoires. Je m'efforce donc de bien comprendre ce que les gens du marketing veulent exactement et, ensuite, je suggère des changements à leur projet.

Souvent, on peut modifier des petites choses qui ne changent rien d'essentiel à l'emballage du point de vue marketing et qui pourtant permettent d'économiser de 7% à 15% du coût. Quand je peux proposer de telles modifications, je suis très bien placé pour obtenir la commande

puisque j'ai alors satisfait les exigences de l'acheteur et du marketing. Si, de plus, il y a un délai serré de livraison, alors le concurrent peut ne pas avoir le temps de réagir assez vite pour proposer les mêmes modifications que moi et ceci accroît mes chances d'obtenir la commande.

Malheureusement, une telle approche n'est pas toujours possible, surtout quand il s'agit d'emballages réguliers qui ne sont pas nouveaux. Alors je compte sur le service offert au client et sur mes relations suivies avec lui. Si mon prix n'est pas tout à fait concurrentiel, à condition que l'écart ne soit pas trop grand, je peux quand même décrocher la commande si le client est satisfait et si je suis très près de lui.

Il arrive aussi que j'obtienne une commande même avec un prix un peu supérieur à celui des concurrents si le client a vraiment confiance dans notre service comme, par exemple, s'il est sûr et certain qu'on satisfera un délai de livraison serré beaucoup mieux que le concurrent. Il n'y a pas juste le prix qui compte pour le client, après tout.

Chez des clients réguliers, il peut y avoir une relation d'entraide entre moi et l'acheteur. En tant que vendeur, j'aide l'acheteur à bien faire son ouvrage. Lui aussi peut m'aider à bien faire le mien, s'il est satisfait de mon service.

Dans le cas d'emballages existants, il n'est habituellement pas possible d'offrir un prix sensiblement inférieur à celui des concurrents. Je m'efforce alors d'avoir un prix un peu inférieur ou égal ou juste un peu supérieur à ceux des concurrents. Pour cela, j'ai besoin d'informations sur les prix des concurrents pour m'ajuster en conséquence.

Quand je présente une soumission et que je ne sais pas si mon prix est concurrentiel, j'essaie, avant de rencontrer le client, de savoir s'il a déjà reçu ou non les soumissions des concurrents. Je préfère attendre qu'il ait reçu les soumissions des concurrents avant de le rencontrer car je pourrai alors obtenir sa réaction à mon prix et agir en conséquence. Pour mieux me préparer, j'essaie aussi d'obtenir de l'information sur les prix des concurrents avant la visite, si c'est possible.

Si je suis encore incertain de la compétitivité de mon prix au moment où je rencontre le client, alors, ce que je fais souvent, c'est de présenter mon prix verbalement afin de garder la possibilité de pouvoir revenir avec un nouveau prix révisé par écrit s'il n'est pas compétitif. Pendant la rencontre, j'essaie toujours d'obtenir de l'information sur les prix des concurrents afin de pouvoir m'ajuster en conséquence si c'est nécessaire. Si mon prix s'avère concurrentiel, alors, je le sou mets par écrit lors de la rencontre.

Évidemment, il n'est pas toujours facile d'obtenir ces informations sur les prix des concurrents, ni d'obtenir la possibilité de pouvoir revenir avec un prix révisé. Cependant, si je suis près du client parce que je le vois régulièrement et si j'ai établi de bonnes relations avec lui, c'est plus facile.

C'est tellement important d'être bien informé sur les prix des concurrents qu'il y a même des petits clients que je visite très régulièrement, même si leur volume de vente ne le justifie pas, pour la raison qu'ils représentent une excellente source d'information sur les prix des concurrents.

Je n'essaie pas d'obtenir toutes les commandes d'un client. Je ne crains pas de laisser le concurrent prendre des commandes dans les projets à petit volume où je sais que je ne peux pas être compétitif. Mieux vaut laisser les miettes au concurrent. Ça le contente et ça me laisse libre de ramasser les grosses commandes sur lesquelles, souvent, il ne peut pas être compétitif. Si le concurrent n'obtient jamais rien, il pourrait forcer la note et me faire perdre une commande importante.

4) Stratégie de plainte-situation insatisfaisante

Environ 20% des visites ont comme objectif d'améliorer une situation que je juge insatisfaisante chez un client. Ce sont toujours des visites sur rendez-vous. Il s'agit de situations moins plaisantes que les autres genres de visite, mais cela fait partie de mon travail. Ce sont des problèmes que je dois régler. En ce sens, c'est positif car j'y apprends quelque chose.

Quand il s'agit du règlement d'une plainte, évidemment c'est le client qui prend l'initiative de demander à me rencontrer. Ce n'est pas nécessairement l'acheteur qui formule la plainte. Ma stratégie consiste d'abord à agir rapidement. Je vais tout de suite chez le client avant que le problème ne s'aggrave et que le client ne prenne panique. Il est alors sûr que l'acheteur serait mis au courant. Si j'agis rapidement, il arrive souvent que l'acheteur n'est même pas au courant et je règle la plainte sans l'impliquer. J'aime mieux que l'acheteur ne soit pas informé de la plainte, la régler directement avec la personne concernée et lui dire de me rappeler directement sans déranger l'acheteur si ça se reproduit.

Si je dois rencontrer l'acheteur parce que c'est lui qui m'a contacté, j'essaie, avant de le voir, de rencontrer d'autres personnes chez le client qui peuvent me renseigner sur la nature exacte du problème. Quand je rencontre l'acheteur, je le laisse parler, je l'écoute, je le laisse se vider le coeur, je suis prêt à recevoir une pluie d'injures si c'est nécessaire pour qu'il se soulage. C'est important qu'il se vide le coeur. Ensuite, je lui dis comment j'ai réglé le problème avec la personne concernée et les mesures que je prendrai. Surtout, je m'arrange pour que le problème ne se reproduise pas. Si c'est nécessaire, je prends la responsabilité de l'erreur, même si c'est la faute de quelqu'un d'autre que moi à ma compagnie.

Quand je constate que les relations avec un client sont insatisfaisantes, je prends l'initiative de rencontrer l'acheteur. Je lui pose des questions pour mieux connaître le problème. Ceci lui montre que je suis très intéressé à lui et ça me permet aussi de savoir le pourquoi de la situation insatisfaisante. Je peux alors trouver comment la régler et comment améliorer les relations. Je n'ai rien à perdre et tout à gagner en procédant ainsi. Je n'ai pas peur de m'excuser, de reconnaître mes erreurs. Je dis au client qu'à l'avenir je ferai tout ce que je peux pour qu'une telle situation ne se reproduise pas.

5) Stratégie de prospection

Environ une visite sur huit a comme objectif d'établir de nouvelles relations avec des clients potentiels. Il s'agit de situations que je considère ni faciles ni difficiles. Dans ces visites, c'est

habituellement moi qui prends l'initiative de prendre rendez-vous avec le prospect.

Avant de le rencontrer, je recueille des informations sur lui auprès de mes collègues ou auprès de gens que je rencontre sur la route pour savoir quelle personnalité il a et avec quels concurrents il fait affaire, afin de m'assurer que je ne perds pas mon temps à essayer de l'obtenir comme client, c'est-à-dire que je peux être compétitif avec ses fournisseurs actuels.

C'est important de faire partie de certaines organisations, de rencontrer des clients, des concurrents et d'autres représentants et de discuter avec eux. Il faut profiter de toutes les occasions pour aller chercher des informations sur les prospects possibles.

Avant de rencontrer un client potentiel, je me prépare soigneusement afin de pouvoir bien répondre à toutes les questions techniques que celui-ci peut me demander. Surtout si c'est le genre de prospect qui connaît déjà beaucoup l'emballage, il faut que je sois très bien préparé techniquement. J'amène aussi des échantillons du travail qu'on fait pour d'autres clients au cas où ça serait utile de les montrer au prospect pour lui donner une idée de notre travail.

Pendant la visite, je tente d'aller chercher le plus d'informations utiles possibles. Je laisse parler le client avant de commencer à lui poser des questions, je l'écoute attentivement. Je m'efforce de faire bonne impression. J'offre mes services doucement sans insister ni mettre de pression. Je demande la chance de pouvoir soumissionner.

Je demande au client de visiter son usine car ceci m'en apprend plus sur ses besoins que si je reste à son bureau à lui poser des questions. J'essaie d'obtenir qu'il me laisse des échantillons de ses

emballages afin de pouvoir étudier plus tard s'il y a possibilité pour moi de suggérer des changements qui pourraient réduire ses coûts ou améliorer ses opérations. Je lui suggère aussi de visiter notre usine car c'est l'une des mieux équipées de notre industrie. Il pourra voir alors tout ce qu'on pourrait faire pour lui.

Je continue aussi de visiter les prospects que j'ai déjà rencontrés à quelques reprises et qui ne m'ont donné aucune commande après quelques soumissions, parce que mes prix étaient plus chers que ceux des concurrents. En continuant de visiter de tels prospects que je connais déjà, j'ai une chance de les impressionner favorablement. Grâce à la relation régulière que j'aurai établie avec eux, quand il y aura un nouvel emballage, ils me demanderont encore de soumissionner et je finirai bien par obtenir une commande.

b) Comment je choisis ma stratégie de vente dans une visite

Dans toutes les visites que je fais, je me fixe un objectif clair et précis. Je me fixe un seul objectif pour chaque visite. Je préfère me fixer un objectif réaliste et prudent et ne pas être trop optimiste. Mon objectif fondamental dans toutes les visites, c'est d'influencer favorablement le client. Cet objectif prend, selon les visites, une des cinq formes suivantes:

- Préparer de nouvelles affaires.
- Maintenir de bonnes relations.
- Améliorer une situation insatisfaisante.
- Établir des relations.
- Obtenir une commande.

Pour décider quelle stratégie adopter avec le client au cours de la visite, je me base sur l'objectif de la visite. Il me suffit d'énoncer l'objectif de la visite et, aussitôt, je sais presque automatiquement quelle est la stratégie appropriée à ce genre de visite, quelle est la stratégie que j'appliquerai parmi les cinq stratégies que je viens de décrire. Ainsi, je ne prends pas beaucoup de temps pour choisir la stratégie que j'adopterai au cours d'une visite.

Je n'ai pas à analyser longuement la situation ni à étudier en profondeur plusieurs facteurs se rapportant au client ou au contexte de la visite. C'est ce qui explique que, dans les enregistrements, pour répondre à la question qui me demandait de décrire le client que j'allais rencontrer et le contexte de la visite, j'ai mentionné, dans 60% des visites, seulement un ou deux facteurs. Au total, pour les quinze visites, j'ai mentionné seulement quatre facteurs différents: si je faisais face à de la concurrence chez le client, si la situation y était facile ou difficile, si je connaissais bien ou pas le client et si le client était important ou non, potentiellement ou actuellement.

Le choix de ma stratégie de vente, c'est donc une décision que je prends rapidement et simplement à partir de l'objectif de la visite. De plus, je n'ai habituellement pas d'hésitation sur la stratégie. Je sais exactement comment je me comporterai avec le client dans presque toutes les visites que je fais. Il arrive très rarement que je sois incertain quant à la façon dont je prévois me comporter avec le client.

c) Mes tactiques de vente

Je viens d'expliquer en quoi consistent les diverses stratégies de vente que j'utilise dans les visites à mes clients. Ma stratégie de

vente dans une visite, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble des comportements que je prévois adopter avec le client au cours de la visite.

Pour appliquer la stratégie de vente, j'adopte diverses tactiques de vente: ce sont des techniques de vente que j'utilise, des choses précises que je dis ou que je fais, des messages que j'envoie au client pendant la visite afin de concrétiser la stratégie. En somme, les tactiques sont les moyens que je prends pour appliquer la stratégie de vente. En général, je prévois utiliser trois ou quatre tactiques différentes dans chaque visite que je fais.

Mes cinq principales tactiques de vente, qui représentent les deux tiers de toutes les tactiques que j'ai prévues utiliser dans les quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements, sont les suivantes:

- Efforts et disponibilité personnels.
- Attentions personnelles.
- Écoute et cueillette d'informations.
- Choix du bon moment.
- Acquiescence.

Dans les quinze enregistrements que j'ai faits, je prévoyais utiliser chacune des quatre premières tactiques ci-dessus dans environ la moitié des visites et la dernière dans 40% des visites. Je prévoyais utiliser beaucoup moins souvent les huit tactiques suivantes, soit dans 20% ou 25% des visites pour les quatre premières et dans 7% ou 13% des visites pour les quatre dernières:

- Service régulier.
- Suggestions et conseils.
- Relations avec des tiers.
- Contingence-indétermination.
- Qualité-compétence.
- Révision des prix.
- Nombre de fournisseurs.
- Ouverture.

Quand on étudie mes treize différentes tactiques de vente, on voit qu'une seule d'entre elles, soit celle de qualité-compétence, utilisée dans seulement 13% des visites, ressemble à ce que la plupart des gens appellent de la vente, c'est-à-dire mettre en valeur et souligner les qualités du vendeur et de l'entreprise. Sauf chez les prospects, je n'ai pas à dire ni à démontrer que je suis compétent. Mes clients le savent déjà. Ils ne feraient pas affaire avec moi s'ils ne pensaient pas que je suis compétent et que la qualité de mes produits est bonne.

Dans mes tactiques de vente, je ne fais pas de vente à pression. Dans notre genre de vente industrielle, on est en relations suivies et constantes avec des clients et je suis convaincu que ça ne serait pas une bonne tactique que d'essayer d'être un vendeur à pression.

Je n'essaie pas de tromper mes clients. Je suis franc et direct dans ce que je dis. Ça ne signifie pas que je ne suis pas diplomate. Il y a une différence entre être diplomate et être menteur ou trompeur. Mes tactiques de vente sont franches et honnêtes. Je dis ce que je pense même si cela contredit le client. Le client doit respecter mon opinion comme je respecte la sienne. Je ne lui dirai pas qu'il a

raison s'il a tort. Le client ne me respectera pas si je dis toujours comme lui.

Quand j'utilise la tactique de l'acquiescence, cela ne concerne pas des points importants ou fondamentaux. Cela porte sur des aspects secondaires qui ne prêtent pas à conséquence pour mon travail ou ma compagnie comme, par exemple, dire comme le client qu'il est un bon joueur de golf même si c'est faux.

Je crois aussi que j'exerce un bon contrôle sur le client au cours de mes visites de vente. La visite se déroule comme je pense qu'elle va se dérouler et je ne me laisse pas monter sur la tête par le client.

Mes principales tactiques de vente mettent l'accent surtout sur le développement et l'entretien de bonnes relations avec les clients et sur mes rôles de fournisseurs de service et de cueilleur d'informations. J'essaie d'établir de bonnes relations d'affaires avec eux et j'essaie aussi de devenir leur ami, pas un ami intime qui les rencontre régulièrement à l'extérieur du travail, mais un ami tout de même. Mes clients deviennent pour moi plus que de simples relations d'affaires. Ce sont aussi des copains, des gens avec qui j'échange et avec qui je discute d'autres sujets que seulement les affaires.

d) Le déroulement et le résultat des visites

Les visites de vente se déroulent presque toujours de la façon dont je le prévois. Dans la très grande majorité des visites, je réussis à prévoir correctement le comportement et les réactions du client. Il y a très peu de surprises. Par conséquent, il arrive très rarement que je change ma stratégie et mes tactiques par rapport à ce que j'ai prévu. D'ailleurs, je ne les ai modifiées dans aucune des

quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements.

À la fin d'une visite, je n'ai aucun problème à identifier précisément les résultats de la visite. Ceux-ci sont presque toujours positifs ou satisfaisants. Il faut dire que mon objectif est toujours réaliste et prudent. Il n'est pas étonnant alors que mes résultats soient positifs puisque, par définition, les résultats se mesurent par rapport à l'objectif. Les quinze visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement ont toutes connu le succès. J'ai atteint mon objectif ou mieux que mon objectif dans chacune de ces visites.

e) Le contexte des visites de vente

Même si je ne le mentionne pas toujours directement dans les enregistrements, les trois quarts de mes visites sont faites à des clients que je connais déjà bien, avec qui je suis déjà familier. Je fais le quart des visites à des clients que je connais peu ou pas.

Dans le quart des visites, j'ai dit que la situation m'était défavorable ou qu'elle était difficile. Dans un autre quart des visites, j'ai mentionné que la situation m'était favorable ou facile. Dans le reste des visites, soit à peu près la moitié, je n'ai rien dit sur l'état de la situation pour la raison qu'il s'agissait effectivement de situations neutres, que je ne trouvais ni faciles ni difficiles. J'estime que 70% des visites se font sur mon initiative dont la moitié (35%) sans rendez-vous fixé au préalable. Et 30% des visites se font suite à un appel téléphonique du client qui demande à me rencontrer.

TEXTE DU PORTRAIT INDIVIDUEL VALIDÉ DE LOUIS1 - Changements apportés au texte originel du portrait individuel de Louis suite à la validation auprès du représentant

- 1) Ajout: dernier paragraphe de «Stratégie de plainte-situation insatisfaisante».
- 2) Ajout: quatrième paragraphe dans «Comment je choisis ma stratégie de vente dans une visite» sur la rapidité dans le choix de la stratégie.
- 3) Dans «Comment je choisis ma stratégie de vente dans une visite», changement à ce qui était dit, dans la paragraphe suivant, sur les visites à des clients potentiels.
- 4) Ajout: dernier paragraphe de «Mes tactiques de vente».

2 - Portrait individuel validé de Louisa) Mes stratégies de vente

Mes visites de vente durent en moyenne de 35 à 40 minutes chacune. Je ne me comporte pas de la même façon dans toutes les visites de vente que je fais. J'essaie d'adapter mon approche à chaque visite et d'y appliquer la stratégie qui m'apparaît la mieux appropriée à la visite. Sur la base de mon expérience, j'ai développé quatre stratégies qui s'appliquent dans quatre genres différents de visite de vente:

- développement;
- courtoisie;
- fermeture;
- plainte-situation insatisfaisante.

Voyons en quoi consiste chacune de ces quatre stratégies de vente.

1) Stratégie de développement

Un peu plus du quart des visites que j'effectue ont comme objectif de préparer de nouvelles affaires, c'est-à-dire d'obtenir des informations utiles ou de réaliser des progrès afin de décrocher une future commande, de préparer une soumission ou d'accroître éventuellement mes ventes au client. L'objectif n'est donc pas d'obtenir des résultats tangibles immédiats, même s'il arrive que j'obtienne une commande au cours de telles visites.

Ces visites s'effectuent auprès de clients que je connais déjà et ceux-ci peuvent être plus ou moins importants selon les cas. Dans la moitié de ces visites, j'estime faire face à de la concurrence. Ce sont des situations que je ne trouve pas difficiles.

Dans ces visites, ma stratégie consiste essentiellement à jouer le rôle d'un conseiller auprès du client. J'estime que la meilleure façon de développer les affaires, de préparer le futur, c'est de présenter au client des suggestions et des conseils qui lui permettront de réduire ses coûts, d'améliorer ses opérations, ou d'accroître sa productivité et ses profits.

Par exemple, je suggère une nouvelle idée d'emballage au client ou je lui présente un nouveau dessin qui donne meilleure apparence à son emballage. Ou encore je montre au client comment réduire ses coûts en emballant ensemble deux produits actuellement emballés séparément ou en adoptant un nouvel emballage plus rapide à assembler ou en combinant ses achats avec ceux d'autres entreprises.

Quand le client aura accepté mes suggestions afin d'améliorer sa situation, il m'accordera des commandes en conséquence soit parce qu'il devra acheter mes produits pour appliquer mes conseils, soit parce que ce sera pour lui une façon de me montrer sa reconnaissance pour les bonnes idées que je lui aurai données.

Si l'entreprise cliente est assez grosse pour cela, ce peut être une bonne idée de soumettre ma suggestion d'abord à d'autres personnes ou départements, comme celui de la production par exemple, avant de la présenter à l'acheteur, afin de m'assurer qu'elle leur apparaît valable. Dans certaines situations, il peut être crucial de savoir choisir le moment approprié propice à l'acceptation d'une nouvelle idée pour présenter la suggestion si je veux qu'elle ait de l'impact.

Jouer le rôle d'expert-conseil constitue donc l'élément principal de ma stratégie dans les visites dont l'objectif est de préparer de nouvelles affaires. Il m'arrive aussi, quand il y a lieu, de faire voir au client qu'étant donné mes efforts passés, je mérite bien d'obtenir ses nouvelles affaires et ses commandes futures.

2) Stratégie de courtoisie

Presque la moitié de mes visites ont comme objectif de maintenir et renforcer les bonnes relations avec le client. Le but de ces

visites n'est pas de développer de nouvelles affaires ou de nouveaux clients ou d'obtenir des commandes.

Ce sont ce qu'on pourrait appeler des appels de service, des visites qui visent à entretenir les relations, à garder le client satisfait, à le conserver. Ce sont des visites d'entretien, de maintenance. Il arrive toutefois, à l'occasion, que j'obtienne une commande dans de telles visites même si ce n'était pas là le but.

Toutes ces visites s'effectuent, évidemment, auprès de clients que je connais déjà et qui peuvent être plus ou moins importants selon le cas. Dans ces visites, je ne suis pas préoccupé par le fait d'avoir ou non de la concurrence. Je ne vois pas le client pour combattre la concurrence, je le rencontre plutôt pour garder le contact avec lui. Il arrive que de telles visites se déroulent dans des conditions que je juge difficiles ou défavorables (comme, par exemple, quand je sais que le client a besoin d'emballages que nous ne fabriquons pas et que son inventaire de ceux que nous fabriquons est bien rempli) mais, dans la plupart des cas, ces visites se font dans des situations neutres que je ne trouve ni faciles, ni difficiles.

Ma stratégie de courtoisie consiste à fournir du service, à me renseigner et à faire des suggestions. Dans ces visites, j'accomplis d'abord les activités habituelles d'un service normal comme remettre des échantillons et des listes de prix, présenter une soumission, assurer le suivi des rencontres précédentes, régler des problèmes de facture, donner des explications sur les prix, faire une révision des besoins du client, regarder son inventaire, etc. En plus d'assurer ce service habituel, je me renseigne, je demande au client comment ça

va, s'il y a du nouveau ou du spécial, ce qui s'est passé depuis la dernière rencontre.

S'il y a lieu, je complète ma stratégie en faisant des suggestions au client comme, par exemple, une nouvelle façon de commander ses boîtes pour améliorer son système d'inventaire et réduire les erreurs ou encore une nouvelle idée d'emballage. Quand je fais ces suggestions, je ne suis pas toujours sûr qu'elles peuvent effectivement s'appliquer au cas du client et même il arrive que je les fasse tout en sachant qu'elles ne s'appliquent pas. Mais ces suggestions sont toujours appréciées du client qui les écoute attentivement et décide ensuite si elles s'appliquent ou non à son entreprise.

Dans les visites faites pour maintenir les relations, je présente des suggestions au client beaucoup plus dans le but d'avoir un sujet de conversation ou de lui montrer que je m'intéresse à lui et que je connais mon affaire que dans le but d'apporter une solution nouvelle, d'améliorer réellement sa situation. Ce sont des suggestions moins étudiées, moins spécifiquement adaptées au client que ne le sont les suggestions que je fais dans les visites dont l'objectif est de préparer de nouvelles affaires ou d'obtenir une commande.

3) Stratégie de fermeture

Dans le fond, toutes mes visites ont comme objectif ultime d'obtenir une commande. J'aimerais décrocher une nouvelle commande à chaque visite mais ce n'est pas possible. Environ 20% de mes visites ont comme objectif immédiat d'obtenir une nouvelle commande pendant la visite même. Ces visites peuvent se dérouler dans un contexte favora-

favorable aussi bien que dans un contexte difficile, dépendant des cas. Mais il s'agit presque toujours de clients que je connais déjà bien.

Dans certains cas, je n'ai pas de concurrence et je suis d'avance certain d'obtenir la commande. Cependant, dans la grande majorité des cas, je suis en concurrence avec un autre fournisseur et je ne peux pas être certain d'obtenir la commande.

Ma stratégie de fermeture consiste d'abord à m'arranger pour présenter un prix concurrentiel. Le prix est un facteur très important dans la décision du client, étant donné qu'il y a très souvent au moins deux fournisseurs à coter sur le même projet et capables d'offrir les mêmes produits avec à peu près la même qualité.

Pour présenter un prix concurrentiel, il faut souvent que je révise le prix originel de la cotation, c'est-à-dire le réduire pour le rendre comparable à celui des concurrents, pas nécessairement plus bas ou même égal mais, en tout cas, pas trop supérieur au prix des concurrents. Pour pouvoir ainsi réviser mon prix à la baisse, il faut que je demande au client et que j'obtienne des informations sur les prix des concurrents.

Ma stratégie de fermeture ne s'appuie pas seulement sur un prix concurrentiel. Elle comporte aussi d'autres éléments qui font que le client m'accordera une commande même si mon prix n'est pas aussi concurrentiel que j'aurais aimé.

Ainsi, je compte sur ma disponibilité, ma rapidité d'exécution, la qualité du service que je fournis. Le client est souvent prêt à payer un peu plus cher à cause de ces facteurs, en reconnaissance, en quelque sorte, de mes efforts pour bien le servir.

Il arrive également que le client soit prêt à payer un peu plus cher parce que j'ai su mettre en valeur la qualité supérieure de nos produits ou le convaincre de ma compétence personnelle en emballage par mes judicieux conseils dans le passé, ou encore parce que je lui suggère un nouvel emballage plus coûteux mais mieux adapté à ses besoins parce que plus solide et plus rapide à assembler.

Chez un nouveau client, la meilleure approche pour obtenir des commandes peut consister à travailler seulement sur ses nouveaux produits et non à essayer de déloger ses fournisseurs actuels bien établis sur ses autres produits.

En somme, ma stratégie de fermeture, c'est d'abord de présenter un prix concurrentiel, ce qui exige souvent que j'obtienne des informations sur le prix des concurrents et que je révisé à la baisse mon prix originel. Comme mon prix ne peut pas toujours être aussi concurrentiel que je le désire, je compte aussi sur les efforts que je fournis pour bien servir le client, sur la mise en valeur de la qualité de nos produits ou de ma compétence personnelle ou, encore, sur une suggestion de meilleur emballage.

4) Stratégie de plainte-situation insatisfaisante

Seulement une visite sur quinze a comme objectif de régler une plainte. C'est alors le client qui demande à me rencontrer. Évidemment, le contexte de telles visites est difficile ou défavorable puisque le client est alors insatisfait et réclame satisfaction.

Ma stratégie alors, c'est d'agir rapidement, de me rendre aussitôt que possible chez le client, de prendre les moyens qu'il faut pour régler au plus vite le problème à l'origine de la plainte. Si le

client a raison, je lui donne raison comme, par exemple, si la marchandise est réellement défectueuse, je vois à ce qu'elle soit remplacée. J'essaie de trouver une solution qui soit juste autant pour le client que pour ma compagnie. Je mentionne que le problème est une exception et qu'il ne faut pas généraliser.

Dans les quinze enregistrements que j'ai faits, seulement une visite avait comme objectif de régler une plainte. Mais il me semble qu'habituellement les plaintes sont plus fréquentes que cela, quoique c'est difficile à dire exactement à quelle fréquence elles se produisent. D'après moi, les plaintes sérieuses se produisent à une fréquence inférieure à une sur quinze visites tandis que l'ensemble des plaintes, incluant les plaintes anodines qui portent sur des petits troubles secondaires, arrivent à une fréquence supérieure à une sur quinze visites.

b) Comment je choisis ma stratégie de vente dans une visite

Dans toutes les visites que je fais, je me fixe un objectif et je m'en fixe un seul. Mon objectif fondamental dans toutes les visites, c'est d'influencer favorablement le client. Cet objectif prend, selon les visites, une des cinq formes suivantes:

- Préparer de nouvelles affaires.
- Maintenir de bonnes relations.
- Améliorer une situation insatisfaisante.
- Etablir des relations.
- Obtenir une commande.

Pour décider quelle stratégie adopter avec le client au cours de la visite, je me base sur l'objectif de la visite. J'énonce l'objectif de la visite et je sais alors quelle est la stratégie appropriée que j'appliquerai parmi les stratégies que je viens de décrire dans les pages précédentes. Ainsi, je ne prends pas beaucoup de temps pour choisir la stratégie que j'adopterai.

Je me décide en peu de temps. Cette rapidité dans le choix de ma stratégie s'explique ainsi: j'ai un très bon sens de l'observation, je connais bien mes produits et je pense constamment à mon travail. Par conséquent, cela fonctionne toujours dans ma tête et, quand arrive le moment de prendre une décision de stratégie de vente, je suis prêt à la prendre instantanément. Le lien se fait automatiquement entre l'objectif de la visite et les moyens que je dois prendre pour l'atteindre. Cela clique vite car j'y pense constamment quelque part dans mon cerveau.

Dans mon travail de représentant, je fais de la prospection: je rencontre des clients potentiels que je ne connais pas afin d'établir des relations avec eux, afin de les convertir en clients. Cependant, dans les quinze enregistrements que j'ai faits du ... au ..., il n'y a aucune visite qui avait cet objectif. Par conséquent, ~~je n'ai pas pu~~ expliquer, dans les enregistrements, ma stratégie de prospection.

En somme, pour choisir la stratégie que j'adopterai dans une visite, je n'ai pas à analyser longuement la situation ni à étudier en profondeur plusieurs facteurs se rapportant au client ou au contexte de la visite. C'est ce qui explique que, dans les enregistrements, pour répondre à la question qui me demandait de décrire le client que

j'allais rencontrer et le contexte de la visite, j'ai mentionné, en moyenne, seulement 1 1/2 facteur par visite. Même, dans le quart des visites, je n'ai mentionné aucun facteur.

Au total, pour les quinze visites, j'ai mentionné seulement trois facteurs différents: si je faisais face à de la concurrence chez le client, si la situation y était facile ou difficile et si je connaissais le client.

Le choix de ma stratégie de vente, c'est donc une décision que je prends rapidement et simplement à partir de l'objectif de la visite. De plus, je n'ai habituellement pas d'hésitation sur la stratégie. Dans presque toutes les visites que je fais, je sais comment je me comporterai avec le client. Je ne le sais pas toujours en détails mais je le sais pour ce qui est du principal.

Il arrive très rarement que je sois incertain quant à la façon dont je prévois me comporter avec le client. Mais il arrive que ce soit un peu imprécis.

c) Mes tactiques de vente

Je viens d'expliquer en quoi consistent les diverses stratégies de vente que j'utilise dans les visites à mes clients. Ma stratégie de vente dans une visite, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble des comportements que je prévois adopter avec le client au cours de la visite.

Pour appliquer la stratégie de vente, j'adopte diverses tactiques de vente: ce sont des techniques de vente que j'utilise, des choses précises que je dis ou que je fais, des messages que j'envoie au client

pendant la visite afin de concrétiser la stratégie. En somme, les tactiques sont les moyens que je prends pour appliquer la stratégie de vente.

Dans presque toutes mes visites de vente, je prévois jouer le rôle d'un conseiller ou fournir du service ou demander des informations. Ceci ne signifie pas que j'applique les mêmes tactiques de vente dans toutes les visites. En moyenne, je prévois utiliser deux tactiques différentes dans chaque visite que je fais. Dans le quart des visites, je prévois utiliser une seule tactique et, dans 20% des visites, je compte appliquer plus de deux tactiques. Au total, je prévois utiliser dix tactiques différentes de vente.

Mes deux principales tactiques de vente représentent ensemble la moitié de toutes les tactiques que j'ai prévu utiliser dans les quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements. Je prévoyais utiliser chacune d'elles dans à peu près la moitié des visites. Ces deux tactiques sont:

- Suggestions et conseils.
- Service régulier.

Deux autres tactiques représentent ensemble un peu moins que 30% de toutes les tactiques que j'escomptais appliquer. Je prévoyais utiliser la première tactique dans le tiers des visites et la seconde dans le quart des visites. Ce sont:

- Écoute et cueillette d'informations.
- Efforts et disponibilité personnels.

Comme on le constate ci-dessus, un nombre limité de tactiques, soit seulement quatre tactiques, représente presque 80% de toutes les

tactiques que j'escomptais utiliser dans les quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements.

Deux autres tactiques représentent ensemble le huitième de toutes les tactiques que je pensais appliquer. Je comptais utiliser chacune dans 13% des visites seulement. Ce sont:

- Qualité - compétence.
- Révision des prix.

Finalement, les quatre tactiques les moins fréquentes parmi mes dix tactiques représentent ensemble le huitième seulement de toutes les tactiques prévues. Chacune d'elles était prévue dans 7% des visites, soit une visite seulement sur quinze. Ce sont:

- Attentions personnelles.
- Choix du bon moment.
- Relations avec des tiers.
- Négociation.

Comme le texte précédent le montre, mes tactiques de vente mettent l'accent surtout sur mon triple rôle de conseiller auprès du client, de fournisseur de service et de cueilleur d'informations. En tant que conseiller, j'essaie le plus possible de trouver et de présenter au client des idées, des suggestions, des conseils qui l'aideront à améliorer ses opérations, à réduire ses coûts, à être plus efficace ou qui, à tout le moins, lui montreront que moi, en tant que représentant, je suis constamment à la recherche de telles idées et suggestions qui l'avantageront. Je pense que mieux je joue ce rôle d'expert-conseil en emballage, meilleures sont mes chances de connaître le succès auprès du client.

En tant que fournisseur de service, j'effectue les activités habituelles, routinières que tout représentant en emballage doit accomplir auprès de ses clients. Cela fait partie des tâches normales de tout représentant. Il n'y a rien d'exceptionnel ou de fantastique là-dedans. Ce sont des choses qui doivent être faites et je les fais. Le client s'attend à cela et je le fais. Ça aide aussi à garder le contact avec le client, à maintenir et renforcer les relations avec lui. D'ailleurs, beaucoup de visites consistent essentiellement à fournir ce service normal au client.

Le troisième rôle, celui de cueilleur d'informations, consiste à être le mieux renseigné possible sur les besoins, les problèmes et la situation du client. C'est un rôle important car, mieux je connais les besoins du client, mieux je sais comment m'y prendre avec lui pour réussir à lui vendre.

Dans mes tactiques de vente, je ne fais pas de vente à pression. Dans notre genre de vente industrielle, on est en relations suivies et constantes avec des clients et je suis convaincu que ça ne serait pas une bonne tactique que d'essayer d'être un vendeur à pression.

Je n'essaie pas non plus d'établir des liens très personnalisés ni des relations intimes avec mes clients. Je ne m'implique pas personnellement dans mes relations avec eux. Je m'efforce de développer de bonnes relations avec mes clients mais ce sont des relations professionnelles d'affaires et non des relations intimes. Ce sont des clients et je suis un représentant. Nous ne sommes pas des copains.

Il y a des petits détails auxquels je fais attention quand je vais chez un client mais dont je ne parle pas dans les enregistrements parce que ce sont des aspects secondaires que je prends pour acquis et qui ne

sont pas à vrai dire des tactiques ni des éléments de stratégies. Je pense ici à des choses comme la propreté de mon auto et comme une tenue vestimentaire soignée.

d) Le déroulement et le résultat des visites

Les visites de vente se déroulent la plupart du temps de la façon dont je le prévois. Dans la grande majorité des visites, je réussis à prévoir correctement le comportement et les réactions du client. Il y a peu de surprises. Par conséquent, il arrive rarement que je change ma stratégie et mes tactiques par rapport à ce que j'ai prévu. D'ailleurs, je ne les ai modifiées dans aucune des quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements.

À la fin d'une visite, je n'ai aucun problème à identifier précisément les résultats de la visite qui sont presque toujours positifs ou satisfaisants. D'ailleurs, les quinze visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement ont toutes connu le succès. J'ai atteint mon objectif ou mieux que mon objectif dans quatorze des quinze visites: le résultat a été conforme à l'objectif dans onze visites et meilleur que l'objectif dans trois visites.

Dans les trois visites dont l'objectif était d'obtenir une commande, il y a eu une visite où je n'en ai pas obtenue. Toutefois, ce n'était pas un échec: c'était simplement un délai additionnel d'une semaine avant la commande du client et j'ai effectué des progrès pour l'obtention de la commande. Par contre, j'ai obtenu une commande dans trois autres visites dont ce n'était pas l'objectif.

J'ai réglé la plainte dans la visite dont c'était l'objectif. J'ai renforcé mes relations dans six des sept visites qui visaient à maintenir de bonnes relations et j'ai obtenu une commande dans la septième. J'ai obtenu des informations utiles ou réalisé des progrès dans deux des quatre visites dont l'objectif était de préparer de nouvelles affaires tandis que j'ai obtenu une commande dans les deux autres de ces quatre visites.

e) Le contexte des visites de vente

Même si je ne le dis pas toujours directement dans les enregistrements, toutes mes visites sont faites à des clients que je connais déjà, avec qui je suis déjà familier.

Je mentionne que je fais face à de la concurrence dans 20% des visites seulement mais, en réalité, j'ai des concurrents dans au moins la moitié des visites que je fais.

Dans le quart des visites, j'ai dit que la situation m'était défavorable ou qu'elle était difficile. Dans un autre quart des visites, j'ai mentionné que la situation m'était favorable ou facile. Dans le reste des visites, soit un peu moins que la moitié des visites, je n'ai rien dit sur l'état de la situation pour la raison qu'il s'agissait effectivement de situations neutres, que je ne trouvais ni faciles, ni difficiles.

J'ai dit dans les enregistrements qu'un peu plus que le quart de mes visites de vente se font suite à un appel téléphonique du client qui demande à me rencontrer. Je ne l'ai pas dit mais dans le reste des visites, c'est moi qui prends l'initiative de rencontrer le client, et

la grande majorité de ces visites se font après que j'ai pris
rendez-vous avec le client.

TEXTE DU PORTRAIT INDIVIDUEL VALIDÉ DE PAUL1 - Changements apportés au texte original du portrait individuel de Paul suite à la validation auprès du représentant

- 1) Ajout d'un paragraphe pour compléter le quatrième élément de la «Stratégie de plainte-situation insatisfaisante»: le seizième paragraphe de cette section sur le problème de relations personnelles mauvaises avec l'acheteur.
- 2) Ajout d'un paragraphe dans la section «Stratégie de fermeture»: le deuxième paragraphe de cette section sur l'importance plus grande qu'auparavant du prix dans la décision de l'acheteur.
- 3) Ajout d'une phrase dans le septième paragraphe de cette même section sur l'importance d'être ami avec le client.
- 4) Ajout de la dernière phrase de cette même section sur l'intensité de la concurrence.
- 5) Ajout de trois phrases pour compléter l'aspect service dans la section «Stratégie de développement»: les deux phrases sur la régularité et la constance de la présence dans le huitième paragraphe de cette section et la phrase sur l'obligation ressentie par le client dans le neuvième paragraphe de cette section.
- 6) Ajout d'une phrase pour expliquer la faible fréquence de cette stratégie dans la section «Stratégie de prospection»: la deuxième phrase du premier paragraphe de cette section.

- 7) Ajout du dernier paragraphe dans la section «Comment je choisis ma stratégie de vente» pour expliquer la rapidité du processus de choix d'une stratégie.
- 8) Ajout d'une partie de phrase sur l'apparence dans la section «Mes tactiques de vente»: dans la deuxième phrase du deuxième paragraphe.
- 9) Ajout d'un paragraphe pour compléter ce qui est dit sur la tactique fermeté-agressivité dans la section «Mes tactiques de vente»: le paragraphe sur l'effet de cette tactique sur la motivation et sur l'image du représentant par rapport aux autres.
- 10) Ajout de deux paragraphes pour remplacer la phrase «Ce sont des clients et je suis un représentant» (phrase qui a été éliminée du texte) dans cette même section: les deux avant-derniers paragraphes de cette section qui précisent et nuancent ce qui a été dit sur les relations personnelles entre le représentant et ses clients.
- 11) Ajout d'un paragraphe dans la section «Le déroulement et le résultat des visites» pour expliquer comment le représentant perçoit positivement le résultat des visites: le quatrième paragraphe de cette section.

2 - Portrait individuel validé de Paul

a) Mes stratégies de vente

Mes visites de vente durent en moyenne environ 35 minutes.
J'essaie d'adapter mon approche de vente à chaque visite et d'y

appliquer la stratégie la mieux appropriée. Sur la base de mon expérience, j'ai développé quatre stratégies pour quatre genres différents de visite:

- plainte-situation insatisfaisante;
- fermeture;
- développement;
- prospection.

Voyons en quoi consiste chacune de ces quatre stratégies de vente.

1) Stratégie de plainte-situation insatisfaisante

40% de mes visites ont comme objectif d'améliorer une situation insatisfaisante. Ce sont des situations que je considère habituellement difficiles ou défavorables. Ce sont des clients que je connais déjà et chez qui j'affronte de la concurrence.

Quand il s'agit de régler une plainte, c'est le client qui demande à me rencontrer puisque c'est lui qui formule la plainte. Mais cela ne s'est produit dans aucune des quinze visites qui ont donné lieu à des enregistrements. Si cela s'était produit, ma stratégie aurait consisté à m'occuper le plus vite possible de la plainte du client et à me rendre rapidement chez lui pour apporter une solution à son problème.

Quand l'objectif de la visite est d'améliorer une situation que je trouve insatisfaisante chez le client, c'est moi qui prends l'initiative de la visite, puisque c'est moi qui considère insatisfaisante la situation. Si je constate que mes ventes à un client ont cessé ou ont diminué, je trouve que c'est une situation insatisfaisante et j'essaie de l'améliorer.

Je m'efforce de remonter mes ventes mais, habituellement, cela ne se fait pas en une seule visite. Cela se fait graduellement. L'important dans ces visites, ce n'est pas d'en sortir tout de suite avec une commande, c'est plutôt d'améliorer la situation insatisfaisante, de regagner une partie du terrain perdu.

Quand un ancien client n'achète plus chez nous ou a considérablement diminué ses achats chez nous, c'est le plus souvent à cause de notre grève de 19.. pendant laquelle il a été obligé de s'approvisionner ailleurs et a alors découvert que les prix des concurrents étaient sensiblement plus bas que les nôtres (jusqu'à 30% plus bas). Beaucoup d'anciens clients ont donc transféré une grande partie ou la totalité de leurs achats à un concurrent. Cette grève nous a fait beaucoup de mal chez plusieurs clients, surtout chez des petits et moyens clients. Chez les gros clients, nos prix sont plus compétitifs.

Dans d'autres cas, la baisse de nos ventes a été causée par le fait que la concurrence s'est mise à couper les prix et qu'on n'a pas été capable d'avoir des prix aussi bas. Chez certains clients, l'acheteur a réduit beaucoup ses achats chez nous parce qu'un de ses amis ou un ami des patrons est devenu représentant chez un concurrent. Ce sont des choses qui arrivent. Moi aussi, il y a des clients qui achètent de moi parce que je suis devenu leur ami et ce serait très difficile pour le représentant d'un concurrent de rentrer chez ces clients-là.

Ma stratégie pour améliorer ces situations insatisfaisantes, pour regagner le terrain perdu chez ces anciens bons clients, comprend les cinq éléments suivants: connaître les causes de la baisse des ventes, savoir quel est l'écart entre mes prix et ceux des concurrents pour pouvoir réviser mes prix, vérifier si le fournisseur qui m'a remplacé

donne une aussi bonne qualité que nous avec ses prix plus bas, solliciter agressivement le client, m'appuyer sur les bons services qu'on lui a rendus dans le passé.

Le premier élément de ma stratégie, c'est de voir s'il n'y a pas d'autres causes que les prix trop élevés pour expliquer la baisse de nos ventes. Peut-être est-ce parce que le client trouve le service et la qualité du concurrent supérieurs aux nôtres. Si c'est le cas, je devrai convaincre le client que ce n'est pas vrai ou voir à ce que ma compagnie s'améliore. Mais c'est rarement le cas. Habituellement, le client ne trouve pas la qualité et le service du concurrent supérieurs aux nôtres et la baisse de nos ventes est une question de prix.

Je ne demande pas ces informations seulement à l'acheteur. Si je le juge utile, j'essaie aussi de voir son inventaire et d'aller dans l'usine. Je peux obtenir des gens qui travaillent dans les emballages des informations que l'acheteur ignore. Une fois les informations prises, il arrive que je découvre que le volume total du client a diminué sensiblement, ce qui explique en partie la baisse de ses achats chez nous. Parfois, son volume a tellement baissé qu'il ne me serait pas possible d'arriver avec des prix comparables à ceux de son nouveau fournisseur, à cause des frais additionnels que nous chargeons pour la fabrication de petites quantités d'emballages. Cependant, même là, je continue à visiter le client, quoique moins fréquemment, au cas où la situation évoluerait.

Le deuxième élément de ma stratégie c'est de recueillir de l'information auprès du client sur l'écart entre mes prix et ceux des concurrents pour les divers produits. Ce feedback me permettra ensuite de

pouvoir faire réviser mes prix, si nécessaire, pour les rendre concurrentiels.

Le niveau des prix est habituellement un facteur très important pour redresser la situation chez un ancien bon client. Ceci requiert souvent que je revienne avec des prix révisés après avoir obtenu le feedback du client. Il faut avoir des prix compétitifs mais ce n'est malheureusement pas toujours possible pour notre compagnie, surtout chez les petits et moyens clients.

Quand le nouveau fournisseur de mon ancien client a des prix inférieurs aux nôtres, surtout quand l'écart est considérable, le troisième élément de ma stratégie est une précaution qui peut parfois porter fruit. Je vérifie si effectivement les produits du concurrent ont les mêmes caractéristiques techniques que ceux sur lesquels j'ai soumis des prix. Si la différence de prix s'explique par le fait que les spécifications sont différentes, alors je soumissionnerai à nouveau mais, cette fois, sur les mêmes produits que le concurrent. Et mes chances de présenter des prix concurrentiels sont alors beaucoup accrues.

Cette vérification n'est pas complète à moins de prendre un échantillon des produits du concurrent et de les soumettre à un test de laboratoire. Car certaines différences entre produits ne sont pas visibles à l'oeil nu ou peuvent être ignorées du client. Ainsi, un concurrent m'avait enlevé 75% de mes ventes chez un client en coupant beaucoup les prix. Mais un test de laboratoire a permis de découvrir que la qualité réelle de son emballage était inférieure à celle indiquée. Le client ne le savait pas.

Le concurrent avait coupé la qualité, pas seulement les prix. Quand ceci se produit, je suis bien placé pour reprendre les affaires

pérdues. Le client est mécontent de s'être fait tromper par le concurrent. De plus, l'écart de prix se rétrécit ou disparaît, puisque les prix du concurrent et les miens sont comparés pour les mêmes produits de même qualité. Pour bien convaincre le client de la chose, je n'hésite pas à lui dire de faire vérifier mon test de laboratoire ailleurs.

Le quatrième élément de ma stratégie pour améliorer une situation insatisfaisante, c'est de me comporter agressivement, de demander directement et fermement au client d'accroître ses achats chez nous. Par exemple, je n'hésite pas à dire que cela fait longtemps que j'ai obtenu une commande et que c'est maintenant le temps qu'il m'en donne une. Je ne craindrai pas de demander énergiquement une chance de soumissionner à nouveau si le client dit que je suis trop cher. Si l'acheteur ne s'est pas comporté correctement avec moi, par exemple, s'il ne retourne jamais mes appels ou s'il ne se présente pas aux rendez-vous préalablement fixés, je n'ai pas peur de le lui dire, de lui en demander la raison et d'ajouter que, s'il ne m'aime pas, je peux transférer son compte à un autre représentant chez nous. Ce qui arrive alors habituellement, c'est que l'acheteur s'excuse, que mon agressivité en conséquence diminue et que ça me place dans une meilleure position de force face à lui, étant donné qu'il se sent un peu obligé de réparer ses fautes à mon égard.

Si mes relations personnelles avec l'acheteur ne sont pas bonnes, ce qui arrive rarement, lui en parler franchement et lui dire qu'un autre représentant peut me remplacer est souvent suffisant pour briser la glace et améliorer la situation. Dans de tels cas, mieux vaut affronter directement le problème et l'aborder avec l'acheteur plutôt

que faire semblant de ne pas me rendre compte que nos relations personnelles sont insatisfaisantes.

Il est rare que je ne prévois pas me comporter agressivement dans les visites ayant comme objectif d'améliorer une situation insatisfaisante. Cela arrive tout de même, comme, par exemple, quand je dispose de très peu d'information sur les causes de la baisse des ventes, avant la visite. Mieux vaut alors demander les questions appropriées au client et bien écouter ses réponses, ce qui me permettra ensuite d'agir en fonction des caractéristiques de la situation et des vraies causes.

Parfois, pendant la visite, je m'adoucis et je suis moins agressif que je prévoyais. Tout de même, il ne faut pas être trop agressif avec l'acheteur. Après tout, c'est lui qui a le dernier mot. Mais le fait de prévoir être agressif a un effet stimulant sur moi: ça me donne de l'assurance, ça me motive à aller chercher le maximum. Et, donc, ça m'est utile pour reprendre les ventes perdues.

Le cinquième élément de ma stratégie, c'est de rappeler au client qu'on est, et qu'il le sait, une bonne compagnie très fiable qui lui a déjà donné régulièrement un bon service (et, si c'est le cas pour le client en question, des prix compétitifs) et une bonne qualité dans le passé, et qu'on l'a souvent dépanné. Je m'appuie sur notre succès passé à bien le servir.

Je vais même aller plus loin avec un client qui fait affaire avec le concurrent uniquement pour des raisons d'amitié avec son représentant. Je vais tenter de le culpabiliser un peu en lui disant qu'étant donné ce qu'on a déjà fait pour lui, il nous doit quelque chose et qu'on a droit à avoir une partie de ses affaires malgré ses relations d'amitié avec la concurrence.

Si le client fait maintenant surtout affaire avec le concurrent parce que le représentant est son ami ou celui du patron, il m'est alors très difficile de remonter la pente. Ainsi, si je révisé mes prix pour les rendre concurrentiels, l'acheteur peut toujours trouver une autre raison pour justifier sa décision de continuer à faire affaire surtout avec le concurrent. Ou il peut très bien en avvertir son ami (ou l'ami de son patron) qui réduira légèrement ses prix et continuera donc à avoir des prix inférieurs aux miens, justifiant ainsi la décision de l'acheteur. Il en est de même pour les suggestions que je pourrais faire: l'acheteur les refilera à l'ami.

Heureusement, il arrive que l'ami change d'emploi et alors, avec des prix concurrentiels, je peux reprendre mon ancienne position chez le client. Il arrive aussi que l'entreprise de l'ami ne soit pas capable de fabriquer un nouvel emballage dont le client a besoin et alors, je peux l'obtenir.

2) Stratégie de fermeture

Le tiers de mes visites visent à obtenir une commande immédiatement. Ces visites se déroulent, dans la grande majorité des cas, dans un contexte favorable. Il s'agit de clients que je connais déjà bien et chez qui j'affronte presque toujours de la concurrence. Il m'arrive aussi souvent d'être certain d'avance de décrocher la commande que d'être incertain.

Voici quelques années, un vendeur pouvait obtenir une commande même avec des prix supérieurs de 10% à 15% à ceux des concurrents, en faisant valoir son meilleur service et la meilleure qualité de ses produits et en étant ami avec l'acheteur. Mais, aujourd'hui, ce n'est

plus possible. Les acheteurs sont plus exigeants qu'avant au point de vue prix. Si le vendeur est proche du client, il peut obtenir la commande avec des prix supérieurs de 2% à 3% à ceux des concurrents. Mais si l'écart est supérieur à cela, l'acheteur lui demandera de baisser ses prix pour avoir la commande.

Ma stratégie pour obtenir une commande consiste d'abord à présenter un prix concurrentiel. Le prix est un facteur très important dans la décision du client, étant donné qu'il y a presque toujours au moins un concurrent capable d'offrir les mêmes produits avec à peu près la même qualité.

Pour arriver à présenter des prix concurrentiels, il faut; à l'occasion, que je réduise les prix originels de ma soumission, suite au feedback reçu du client sur les prix des concurrents. Mais je ne compte pas seulement sur les prix pour décrocher une commande car c'est impossible que j'ai toujours des prix inférieurs ou égaux à ceux de la concurrence.

Par conséquent, ma stratégie pour obtenir une commande comprend aussi trois autres éléments: compter sur le service que j'offre au client et sur les relations amicales que j'entretiens avec lui, présenter des suggestions de changements pour réduire les coûts ou améliorer l'emballage du client et solliciter activement des commandes.

Je compte donc sur la qualité du service que je fournis, sur ma disponibilité, sur ma rapidité d'exécution, sur la régularité de mes visites. Le client peut être prêt à payer un peu plus cher à cause de ces facteurs, en reconnaissance, en quelque sorte, de mes efforts pour bien le servir. C'est important, chez certains clients, de montrer que je travaille fort pour avoir des commandes. Ils sont tellement

exigeants qu'une petite erreur ou un petit retard peut être suffisant pour me faire perdre une commande.

Ma stratégie repose aussi sur l'établissement de relations amicales et familiales avec le client. Si j'ai de bonnes relations avec lui, j'ai plus de probabilité d'obtenir la commande ou, à tout le moins, une chance de resoumissionner si mon prix est trop élevé. À qualité égale et à prix à peu près égal, le client aime mieux accorder sa commande à un ami qu'à quelqu'un d'autre. C'est important d'être proche du client, de devenir son ami. Cela me permet d'obtenir plus de commandes que ce que j'obtiendrais sur la seule base des prix et de la qualité des produits.

Chez certains clients dont j'ai tous les achats ou presque, la relation personnelle est tellement forte que ce sont autant des amis que des clients. Comme, en plus, je leur donne un service de première classe et que je suis très honnête avec eux, il faudrait que mes prix soient vraiment plus élevés que ceux des concurrents pour ne pas obtenir une commande. Ils vont me l'accorder, d'ailleurs, même si je suis 2% plus cher que le concurrent.

D'autres clients ne sont pas des amis intimes mais j'ai réussi à établir une relation assez familière avec eux pour que les échanges soient très ouverts et que je puisse utiliser des arguments personnels pour obtenir une commande comme, par exemple, m'accorder des commandes avant la fin prochaine de la période pour m'aider dans mes résultats.

Chez d'autres clients, la relation est amicale sans être familière, à cause, par exemple, de la différence d'âge avec l'acheteur. Alors, je lui montre qu'il contrôle tout, que je suis un jeune qui

commence et qu'il m'aide et je le remercie de ses commandes. Ça lui fait plaisir de voir cela.

Souvent, je fais une suggestion de changement au client qui réduira ses coûts ou améliorera son emballage. C'est un moyen efficace pour obtenir une commande puisqu'alors je donne au client une façon d'accroître sa rentabilité. Ce peut être, par exemple, un présentoir différent de ce que le client voulait mais aussi beau et sensiblement moins coûteux à cause d'un mode différent d'impression.

Dans un tel cas, je prends la précaution de soumettre au client non seulement un échantillon de ma suggestion mais aussi un échantillon de ce qu'il avait demandé. Ainsi, je lui montre que j'ai répondu à sa demande, et je n'ai pas l'air d'imposer mes idées. En même temps, je lui montre que je peux donner de bons conseils.

En présentant les deux possibilités, je donne au client l'occasion de choisir lui-même en toute connaissance de cause. Comme ma suggestion est meilleure que ce qu'il avait demandé, la comparaison fait encore plus ressortir la valeur de ma suggestion qui se vend ainsi toute seule.

Présenter des suggestions me permet non seulement d'obtenir la commande mais aussi d'accroître la confiance du client dans notre compagnie et de montrer que nous ne sommes pas seulement des faiseurs de prix mais aussi des experts en emballage. Parfois, le client préfère son idée initiale et ne choisit pas ma suggestion. Mais, il apprécie l'effort que j'ai fait pour lui soumettre une nouvelle idée et j'obtiens tout de même une commande.

Cependant, certains acheteurs expérimentés sont réticents au changement. Je leur amène des idées nouvelles, des suggestions mais ils ne

veulent pas de changement et préfèrent continuer à fonctionner comme ils l'ont toujours fait. On dirait même que cela les agace un peu quand je leur présente des idées d'amélioration. Je n'insiste pas alors. Je présente mes suggestions mais, une fois que l'acheteur a donné son opinion, je fais exactement ce qu'il désire. Je n'essaie pas d'imposer mon idée. L'important, après tout, c'est de décrocher la commande.

Finalement, le dernier élément de ma stratégie de fermeture, c'est de demander des commandes aux clients, c'est de les solliciter activement et fermement. Les commandes, cela ne vient pas tout seul, ça ne tombe pas du ciel. Il faut les demander pour les avoir. Je montre donc clairement aux clients que je veux des commandes. Même, chez certains clients, je vais jusqu'à les achaler pour en obtenir. Sinon, j'en aurais moins. La concurrence, dans l'industrie de l'emballage, est plus intense que voici quelques années, tellement plus que, souvent, il faut quasiment être un colporteur pour décrocher des commandes.

3) Stratégie de développement

20% de mes visites de vente ont comme objectif de préparer de nouvelles affaires, c'est-à-dire d'obtenir des informations utiles ou de réaliser des progrès afin de décrocher une future commande, de préparer une soumission ou d'augmenter éventuellement ma part de marché chez un client. L'objectif n'est pas d'obtenir des résultats tangibles immédiats même si j'obtiens parfois une commande dans ces visites. C'est plutôt d'améliorer ma position chez des clients que je connais bien.

Ce sont, en général, des clients dont le potentiel d'achats est important.

J'affronte toujours de la concurrence dans ces visites car mes clients ont au moins deux fournisseurs pour se protéger en cas de problèmes chez un fournisseur. Pour accroître mes ventes chez un client établi, je dois donc enlever aux concurrents ou obtenir ses nouvelles affaires et je dois ne pas en perdre en faveur de la concurrence. Je trouve que la situation est facile ou favorable dans le tiers de ces visites. Dans les deux tiers des cas, la situation m'apparaît neutre, ni facile, ni difficile.

Chez les clients dont je suis déjà le premier fournisseur et avec qui je réalise un volume substantiel et croissant, ma stratégie de développement consiste essentiellement à donner du service et à avoir des attentions personnelles envers l'acheteur pour renforcer encore plus les bonnes relations. Mieux j'y réussis et plus je pourrai développer de nouvelles affaires avec lui.

Ainsi, par exemple, je peux faire visiter notre usine à l'acheteur ou je peux étudier les emballages et la machinerie du client. Ceci lui montre qu'on s'occupe de lui. Il apprécie qu'on prenne le temps d'étudier ses problèmes et de trouver des solutions.

Chez les clients qui ont un potentiel important et dont je suis seulement deuxième ou troisième fournisseur avec une petite part de leurs achats, je ne me contente pas de ce que j'ai et je n'attends pas que le client accroisse de lui-même ses achats chez nous. Je travaille à y augmenter ma part de marché.

Le premier élément de ma stratégie de développement chez ces clients, c'est d'abord d'être agressif et de solliciter activement une

plus grande part de leurs achats. Si je ne le demande pas expressément, je risque de rester longtemps avec une petite part de leurs achats. Je leur dis qu'en tant que deuxième ou troisième fournisseur, ils pourraient faire chez moi une plus grande partie de leurs achats.

Si c'est une question de prix, je leur demande de combien je ne suis pas compétitif afin de pouvoir ajuster mes prix en conséquence. Parfois, je me rends compte qu'il faut que je gâte un peu l'acheteur et que je l'amène dîner pour avoir de meilleures relations avec lui, si je veux accroître ma part de marché chez le client. Alors je le fais.

Je m'efforce aussi de donner un bon service au client. Je le visite régulièrement, je suis très souvent présent chez lui, je me tiens au courant de ses affaires. La présence régulière et constante, c'est important pour que le client trouve que je lui donne un bon service. S'il est satisfait des efforts que je déploie pour lui et du service que je lui donne, le client est beaucoup plus réceptif à ma demande quand je sollicite une hausse de ses achats chez nous.

L'accroissement de ma part de marché chez les clients dont je suis le deuxième ou troisième fournisseur prend habituellement assez de temps à se produire. Cela se fait graduellement et non du jour au lendemain. À un moment donné, le client finit, en quelque sorte, par se sentir obligé d'accroître ma part de ses achats en retour de mes efforts pour le servir et de la régularité de ma présence chez lui. Cela débute souvent par une simple promesse du client d'avoir recours à moi s'il n'est pas capable d'obtenir quelque chose du concurrent.

Souvent, le client commence à me récompenser de mes efforts non pas en enlevant des produits au concurrent pour me les confier mais, plutôt, en me faisant soumissionner seul sur ses nouveaux produits et

en les commandant chez moi. Il ne faut pas se décourager. Avec le temps, j'améliore ma position. Ce qui compte, c'est que chaque visite contribue à améliorer ma position auprès du client, à effectuer des progrès.

4). Stratégie de prospection

Une seule des quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements était une visite à un client potentiel afin d'établir des relations avec lui. Je fais peu de telles visites car j'en suis rendu à un point où j'ai déjà établi des relations avec la plupart des clients potentiels qu'il y a dans le territoire qui m'a été confié. Ces visites se font, évidemment, auprès de clients que je ne connais pas ou peu. Je dois, naturellement, toujours affronter des concurrents dans de telles visites. Ce sont des situations que je trouve neutres, ni faciles ni difficiles.

Ma stratégie de prospection consiste à recueillir des informations pendant la visite pour mieux connaître les besoins et la situation du client. J'essaie aussi de savoir quelle sorte de personnalité l'acheteur a, quelle est son expérience, s'il connaît ma compagnie et ce qu'il en pense. Je m'efforce d'être éveillé et attentif. J'essaie de visiter l'usine, de voir ses emballages et sa machinerie. Je me renseigne sur ses fournisseurs. Toutes ces informations m'aideront éventuellement plus tard pour convertir le prospect en client.

J'essaie également d'obtenir des échantillons de ses emballages pour pouvoir soumissionner et pour les analyser afin de formuler plus tard des suggestions qui lui sauveront de l'argent et lui montreront que je ne suis pas un simple vendeur de prix.

b) Comment je choisis ma stratégie de vente dans une visite

Dans toutes les visites, je me fixe un objectif et je m'en fixe un seul. Mon objectif fondamental dans toutes les visites, c'est d'influencer favorablement le client. Cet objectif prend, selon les visites, une des cinq formes suivantes:

- Préparer de nouvelles affaires.
- Obtenir une commande.
- Établir des relations.
- Maintenir de bonnes relations.
- Améliorer une situation insatisfaisante.

Dans les quinze enregistrements que j'ai faits du 4 ... au 7 ..., il n'y a aucune visite dont l'objectif était de maintenir de bonnes relations avec un client déjà établi. Par conséquent, je n'ai pas pu expliquer, dans les enregistrements, ma stratégie de courtoisie. Effectivement, je fais rarement de telles visites.

Pour décider quelle stratégie adopter avec le client au cours de la visite, je me base sur l'objectif de la visite. J'établis l'objectif et je sais alors quelle stratégie j'appliquerai parmi les stratégies que j'ai décrites dans les pages précédentes. Ainsi, je ne prends pas beaucoup de temps pour choisir la stratégie que j'adopterai.

Bref, pour choisir la stratégie que j'adopterai dans une visite, je n'ai pas à analyser longuement la situation, ni à étudier en profondeur plusieurs facteurs se rapportant au client ou au contexte. C'est ce qui explique que, dans les enregistrements, pour répondre à la question qui me demandait de décrire le client que j'allais rencontrer et le contexte de la visite, j'ai mentionné, en moyenne trois facteurs par visite. Au total, pour les quinze visites, j'ai mentionné quatre

facteurs différents: si je faisais face à de la concurrence chez le client, si la situation y était facile ou difficile, si je connaissais le client et si le client était important.

Le choix de ma stratégie de vente, c'est donc une décision que je prends rapidement et simplement à partir de l'objectif de la visite. Je n'ai habituellement pas d'hésitation. Je sais exactement comment je me comporterai avec le client dans presque toutes les visites que je fais. Il arrive très rarement que je sois incertain quant à la façon dont je prévois me comporter avec le client.

Ma rapidité dans le choix des stratégies de vente à adopter s'explique évidemment par mes années d'expérience mais, aussi, par les politiques de ma compagnie que je dois respecter. Ces politiques m'encadrent de telle sorte que je n'ai finalement pas tellement de marge de manoeuvre dans mes stratégies de vente. Par conséquent, comme il y a relativement peu de possibilités, ça ne me prend pas beaucoup de temps pour analyser la situation et prendre une décision.

c) Mes tactiques de vente

Une stratégie de vente, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble des comportements que je prévois adopter avec le client au cours de la visite. Pour appliquer la stratégie, j'adopte diverses tactiques: ce sont des techniques de vente que j'utilise, des choses précises que je dis ou que je fais, des messages que j'envoie au client pendant la visite afin de concrétiser la stratégie. Les tactiques sont les moyens que je prends pour appliquer la stratégie de vente.

Dans la majorité de mes visites de vente, je prévois me comporter de façon énergique avec le client. Dans toutes les visites, je prévois fournir du service et/ou obtenir des informations et je m'efforce d'avoir une apparence professionnelle et une présentation vestimentaire soignée. Ceci ne signifie pas toutefois que j'applique les mêmes tactiques de vente dans toutes les visites.

Au total, je prévois utiliser 67 tactiques dans les quinze visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement, soit une moyenne de 4 1/2 tactiques par visite. Dans le cinquième des visites, je prévois utiliser seulement deux ou trois tactiques et, dans 13% des visites, je compte appliquer autant que sept tactiques. Le total de 67 tactiques prévues comprend seize tactiques différentes dont certaines sont plus fréquentes que d'autres.

Mes quatre principales tactiques représentent à elles seules 56% de toutes les tactiques que j'escomptais utiliser. Je prévoyais prendre la première dans presque les trois quarts des visites, la deuxième dans les deux tiers, la troisième dans 60% et la quatrième dans un peu plus que la moitié des visites. Ce sont les tactiques suivantes:

- Perpété-agressivité.
- Service régulier.
- Écoute et cueillette d'informations.
- Efforts et disponibilités personnels du représentant.

Quatre autres tactiques de vente représentent ensemble le quart de toutes les tactiques que je prévoyais appliquer. Je pensais adopter chacune des deux premières dans le tiers des visites et chacune des deux dernières dans un peu plus que le quart des visites:

- Suggestions et conseils.
- Révision des prix.
- Attentions personnelles.
- Qualité-compétence.

Deux autres tactiques sont égales ensemble à seulement 7% de toutes les tactiques que je pensais utiliser. La première était prévue dans le cinquième des visites et la seconde dans 13% des visites. Il s'agit de:

- Ouverture.
- Choix du bon moment.

Finalement, les sept tactiques les moins fréquentes parmi mes seize tactiques représentent ensemble seulement 12% de toutes les tactiques prévues. Chacune d'elles était prévue dans 7% des visites. Ce sont:

- Acquiescence.
- Relations avec des tiers.
- Contingence-indétermination.
- Intimité.
- Contradiction.
- Nombre de fournisseurs.

Comme les paragraphes précédents le montrent, mes quatre principales tactiques de vente mettant en valeur mon triple rôle de vendeur, de fournisseur de service et de cueilleur d'informations.

En tant que vendeur, je ne crains pas de demander fermement et directement aux clients ce que je veux, je suis agressif, je me comporte énergiquement. Le rôle d'un représentant, c'est d'abord et avant

tout d'aller chercher des ventes élevées et, une bonne façon de les obtenir, c'est de les demander vigoureusement et poliment sans se mettre aux genoux du client.

Je suis poli et professionnel mais je ne me laisse pas marcher sur les pieds. En étant agressif, je cherche à me distinguer du lot des vendeurs ordinaires peu dynamiques que le client rencontre régulièrement. De plus, prévoir appliquer la tactique de fermeté-agressivité me stimule, me motive et accroît ma détermination à faire un succès de la visite.

En tant que fournisseur de service, j'effectue les activités habituelles, routinières, que tout représentant en emballage doit accomplir auprès de ses clients. Cela fait partie des tâches normales de tout représentant. Ce sont des choses qui doivent être faites et je les fais. Le client s'attend à cela et je le fais. Le service, c'est important pour le client. Mais il ne suffit pas de le faire, il faut aussi le faire d'une façon telle que le client se rend compte que je suis vraiment à son service, que je suis disponible et rapide, que je fais beaucoup d'efforts.

Le troisième rôle, celui de cueilleur d'informations, consiste à être le mieux renseigné possible sur les besoins, les problèmes et la situation du client. C'est un rôle important car, mieux je connais les besoins du client, mieux je sais comment m'y prendre avec lui pour réussir à lui vendre.

J'aime développer des relations amicales et familières avec mes clients. Mais ce n'est pas essentiel dans mes approches de vente. Si je deviens l'ami d'un client, c'est tant mieux car alors c'est plus intéressant et plaisant d'aller le visiter et cela facilite mon travail.

de vente. Mais je n'essaie pas nécessairement de devenir l'ami de mes clients.

En général, je ne suis pas impliqué personnellement dans mes relations avec les clients. J'essaie de développer mes relations avec mes clients mais ce sont des relations professionnelles d'affaires et non des relations intimes.

Les clients, pour moi, ce sont des collègues de travail comme les gens avec qui je travaille à ma compagnie. La différence c'est que mes clients et moi ne travaillons pas pour la même entreprise. Je me trouve à être d'un côté en tant que représentant et eux sont de l'autre côté en tant que clients mais nous travaillons ensemble.

Ce sont des amis de travail. Par conséquent, il y en a que je fréquente à l'extérieur du travail parce que nous avons le même âge et que nous sommes devenus des amis personnels. Et il y a d'autres clients avec qui je m'entends bien et avec qui je vais manger au restaurant mais que je ne fréquente pas en dehors du travail. J'ai une relation amicale avec eux mais ce ne sont pas des amis personnels intimes.

Même si je suis agressif dans mes visites de vente, je ne fais pas de vente à pression. Dans notre genre de vente industrielle, on est en relations suivies et constantes avec des clients et je suis convaincu que ça ne serait pas une bonne tactique que d'essayer d'être un vendeur à pression. Je n'essaie pas de tromper mes clients. J'ai une relation franche et directe avec eux. Mes tactiques de vente sont honnêtes.

d) Le déroulement et le résultat des visites

Les visites de vente se déroulent presque toujours de la façon dont je le prévois. Dans la très grande majorité des visites, je réussis à prévoir correctement le comportement et les réactions du client. Il y a peu de surprises. Il y a eu une seule visite où j'ai eu une surprise, désagréable malheureusement, dans les quinze visites sur lesquelles j'ai fait des enregistrements.

Il arrive très rarement que je change ma stratégie et mes tactiques par rapport à ce que j'ai prévu. Je les ai modifiées légèrement dans seulement 13% des visites: j'ai été moins agressif que j'avais prévu l'être.

À la fin d'une visite, je n'ai aucune difficulté à identifier les résultats qui sont presque toujours positifs ou satisfaisants. D'ailleurs, aucune des quinze visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement n'a connu un résultat négatif.

Pour moi, une visite ne finit jamais négativement à moins que le client me mette dehors ou me dise qu'il ne veut plus me voir. Et cela ne m'est jamais arrivé. Si je sors du client sans commande, si je ne suis pas dans les prix, ce n'est pas un échec personnel pour moi. J'ai fait de mon mieux ce que j'avais à faire et ma relation avec le client est encore là. D'autres personnes pourraient percevoir cela comme un résultat négatif. Mais, pour moi, ce n'est pas un échec personnel et donc ce n'est pas un résultat négatif.

Cependant, le résultat d'une visite n'est pas toujours conforme à l'objectif que je m'étais fixé. Ainsi, dans le quart des visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement, le résultat a été supérieur à

l'objectif tandis que, dans une visite, il a été inférieur à l'objectif.

J'ai obtenu une commande dans quatre des cinq visites dont c'était l'objectif. Dans la cinquième, je n'ai pas obtenu de commande mais j'ai réalisé des progrès pour l'accroissement éventuel de ma part de marché chez le client.

J'ai établi un premier contact positif dans la visite dont c'était l'objectif. Dans une des trois visites dont l'objectif était de préparer de nouvelles affaires, j'ai dépassé l'objectif en obtenant une commande et, dans les deux autres, je l'ai atteint car j'ai obtenu des informations utiles pour une future soumission ou j'ai réalisé des progrès pour l'obtention de futures commandes ou l'accroissement des ventes.

J'ai atteint l'objectif dans la moitié des six visites qui visaient à améliorer une situation insatisfaisante et je l'ai dépassé dans l'autre moitié où j'ai obtenu des informations utiles ou réalisé des progrès pour de futures commandes ou l'accroissement des ventes.

e) Le contexte des visites de vente

Comme je l'ai dit dans les enregistrements, presque toutes mes visites sont faites à des clients que je connais déjà, avec qui je suis déjà familier. Je mentionne que je fais face à de la concurrence dans les trois quarts des visites mais, en réalité, j'ai des concurrents dans presque toutes les visites que je fais.

Dans 40% des visites, j'ai dit, avant la visite, trouver la situation favorable ou facile tandis que, dans le tiers des visites, j'ai

mentionné que la situation n'était défavorable ou difficile. Dans les autres visites, je n'ai rien dit car la situation était neutre, ni facile ni difficile.

Dans 40% des visites, j'ai mentionné que le client était un client important, soit par son volume actuel d'achats, soit par son potentiel. Dans le quart des visites, j'ai dit qu'il était peu ou moyennement important.

J'ai dit dans les enregistrements qu'une des quinze visites s'est faite suite à un appel téléphonique du client qui demandait à me rencontrer. Dans 20% des visites, j'ai dit que c'est moi qui ai eu l'initiative de prendre rendez-vous avec le client. Je ne l'ai pas dit mais c'est ce qui arrive dans la grande majorité des visites.

F - PORTRAITS-SYNTHESE

Le texte qui suit est celui du portrait-synthèse de la cellule à laquelle appartiennent Jean, Louis et Paul. Les chiffres entre parenthèses indiquent la valeur prise par la variable concernée pour chacun des trois représentants.

TEXTE DU PORTRAIT-SYNTHESE DE JEAN, LOUIS ET PAUL

Mes visites de vente durent en moyenne 36 minutes. (37, 35, 7)
J'essaie d'adapter mon approche de vente à chaque visite et d'y appliquer la stratégie la mieux appropriée. Sur la base de mon expérience, j'ai développé cinq stratégies: courtoisie, développement, fermeture, plainte-situation insatisfaisante et prospection.

1 - Mes stratégie de vente**a) Stratégie de courtoisie**

Les visites où j'emploie la stratégie de courtoisie représentent 24% (47%, 27%, 0) des visites de vente que je fais. Elles ont lieu, la plupart du temps, dans un contexte neutre, c'est-à-dire dans un contexte que je trouve ni favorable ni défavorable. Je les fais auprès de clients que je connais déjà.

Ce n'est pas dans le but d'atteindre des résultats prochains ni de faire des progrès tangibles dans le développement de nouvelles affaires que je fais ces visites. L'objectif est plutôt de maintenir et renforcer les bonnes relations avec les clients visités. Étant donné la concurrence intense que j'affronte, je m'efforce de rencontrer régulièrement mes clients pour garder un bon contact, pour affirmer ma présence auprès d'eux et pour maintenir leur satisfaction.

En visitant régulièrement un client sans raison particulière, je développe avec lui de meilleures relations que la concurrence ne le fait. Je peux aussi bâtir plus facilement sa confiance en moi. Ainsi, à égalité avec le concurrent au niveau des prix ou même en ayant des prix un peu moins bons que le concurrent, le client sera porté à me donner une chance parce qu'il me connaît mieux, qu'il me voit plus souvent et qu'il a l'impression que je donne un meilleur service. En étant là régulièrement, je suis présent aussitôt qu'un nouveau projet apparaît et je peux donc tirer rapidement profit de tout nouveau projet qui se présente.

Pour enlever des ventes aux concurrents, il faut souvent attendre le bon moment, c'est-à-dire le moment où ils font une erreur. Comme je suis présent régulièrement, je suis là quand ils en font et je suis alors bien placé pour leur enlever des ventes. En voyant régulièrement le client, je laisse aussi moins de chances aux concurrents de m'enlever des commandes.

J'essaie de convaincre mes clients réguliers de me recevoir régulièrement sans que j'aie besoin de prendre rendez-vous. Je préfère fonctionner ainsi car c'est plus facile alors de planifier ma route et

cela me donne plus de flexibilité dans mon travail pour pouvoir réagir rapidement aux événements.

D'ailleurs, mes clients réguliers acceptent que je fonctionne ainsi. Une visite sans rendez-vous peut durer cinq minutes ou une heure, selon le temps dont dispose le client. S'il veut parler, je le laisse faire et je l'écoute. S'il est occupé ou pressé, je termine rapidement la visite. Tout dépend du client et de ses besoins, du temps dont il dispose. Ce qui est important, c'est de s'apercevoir si le client a le temps ou non de me voir longtemps.

Dans ces visites, j'accomplis aussi les activités habituelles d'un service normal comme remettre des échantillons et des listes de prix, présenter une soumission, assurer le suivi des rencontres précédentes, régler des problèmes de facture, donner des explication sur les prix, faire une révision des besoins du client, regarder son inventaire, etc.

En plus d'assurer ce service habituel, je me renseigne, je demande au client comment ça va, s'il y a du nouveau ou du spécial, ce qui s'est passé depuis la dernière rencontre. J'obtiens ainsi de l'information fraîche et je me tiens au courant de tous les développements récents. Je m'assure aussi que le client est satisfait et que tout va bien. S'il y a un problème quelconque, je l'apprends immédiatement et je peux le régler rapidement. J'apprends aussi à mieux comprendre et mieux connaître la personne avec qui je fais affaire.

S'il y a lieu, je complète ma stratégie en faisant des suggestions au client comme, par exemple, une nouvelle façon de commander ses emballages pour améliorer son système d'inventaire et réduire les erreurs ou encore une nouvelle idée d'emballage. Quand je fais ces suggestions, je ne suis pas toujours sûr qu'elles peuvent effectivement

s'appliquer au cas du client et, même, il arrive que je les fasse tout en sachant qu'elles ne s'appliquent peut-être pas. Mais ces suggestions sont appréciées du client qui les écoute attentivement et décide ensuite si elles s'appliquent ou non à son entreprise. Souvent, je présente des suggestions au client beaucoup plus dans le but d'avoir un sujet de conversation ou de lui montrer que je m'intéresse à lui et que je connais mon affaire que dans le but d'apporter une solution nouvelle, d'améliorer réellement sa situation. Ce sont des suggestions moins étudiées, moins spécifiquement adaptées au client que ne le sont les suggestions que je fais dans les autres stratégies.

Bref, ma stratégie de courtoisie consiste à renforcer les relations avec le client afin qu'il se sente lié à moi et qu'il ne base pas ses décisions d'achat uniquement sur les prix. Ma stratégie consiste aussi à fournir du service au client, à me renseigner sur l'évolution de sa situation, à mieux le connaître et le comprendre, à lui suggérer des améliorations, à m'assurer qu'il est satisfait. Je sais attendre le moment propice pour passer à l'action et tirer rapidement profit de toute occasion intéressante ou erreur du concurrent.

b) Stratégie de développement

J'applique la stratégie de développement dans 24% (27%, 27%, 20%) de mes visites de vente, dans celles qui ont comme objectif de développer ou préparer de nouvelles affaires, c'est-à-dire d'obtenir des informations utiles ou de réaliser des progrès afin de décrocher une future commande, de préparer une soumission ou d'accroître éventuellement mes ventes au client. L'objectif n'est donc pas d'obtenir des

résultats tangibles immédiats, même s'il arrive que j'obtienne une commande au cours de telles visites.

Je m'efforce d'obtenir une partie importante du volume d'affaires de mes clients. J'affronte presque toujours de la concurrence dans ces visites car presque tous mes clients ont au moins deux fournisseurs pour se protéger en cas de problèmes chez un fournisseur. Pour accroître mes ventes chez un client, je dois donc en enlever aux concurrents ou obtenir les nouvelles affaires du client et je dois ne pas en perdre en faveur de la concurrence. Je trouve que la situation est facile ou favorable dans certaines de ces visites. Dans la majorité des cas, la situation m'apparaît neutre, ni facile, ni difficile.

Pour développer de nouvelles affaires, je joue le rôle d'un conseiller auprès du client, je lui présente des suggestions et des conseils qui lui permettront de réduire ses coûts, d'améliorer ses opérations, ou d'accroître sa productivité et ses profits.

Par exemple, je suggère une nouvelle idée d'emballage au client ou je lui présente un nouveau dessin qui donne meilleure apparence à son emballage. Ou encore je montre au client comment réduire ses coûts en emballant ensemble deux produits actuellement emballés séparément ou en adoptant un nouvel emballage plus rapide à assembler ou en combinant ses achats avec ceux d'autres entreprises.

Quand le client aura accepté mes suggestions afin d'améliorer sa situation, il m'accordera des commandes en conséquence soit parce qu'il devra acheter mes produits pour appliquer mes conseils, soit parce que ce sera pour lui une façon de me montrer sa reconnaissance pour les bonnes idées que je lui aurai données.

Si l'entreprise cliente est assez grosse pour cela, ce peut être une bonne idée de soumettre ma suggestion d'abord à d'autres personnes ou départements, comme celui de la production par exemple, avant de la présenter à l'acheteur, afin de m'assurer qu'elle leur apparaît valable. Dans certaines situations, il peut être crucial de savoir choisir le moment approprié propice à l'acceptation d'une nouvelle idée pour présenter la suggestion si je veux qu'elle ait de l'impact.

Si le client a plus que deux fournisseurs, j'essaie de le convaincre d'en réduire le nombre. Je lui dis que, s'il a un plus gros volume chez chacun de ses fournisseurs, il obtiendra de meilleurs prix et qu'il sauvera du temps en ayant moins de représentants à rencontrer. Je lui demande de me faire soumissionner sur ce que fait un de ses autres fournisseurs et je peux ainsi lui montrer que je peux lui obtenir de meilleurs prix. Graduellement, avec le temps, je peux ainsi éliminer un, deux, ou même trois fournisseurs.

Chez les clients dont je suis déjà le premier fournisseur et avec qui je réalise un volume substantiel et croissant, ma stratégie de développement consiste aussi à donner du service et à avoir des attentions personnelles envers l'acheteur pour renforcer encore plus les bonnes relations. Mieux j'y réussis et plus je pourrai développer de nouvelles affaires avec lui.

Ainsi, par exemple, je peux faire visiter notre usine à l'acheteur ou je peux étudier les emballages et la machinerie du client. Ceci lui montre qu'on s'occupe de lui. Il apprécie qu'on prenne le temps d'étudier ses problèmes et de trouver des solutions.

Chez les clients qui ont un potentiel important et dont je suis seulement deuxième ou troisième fournisseur avec une petite part de

leurs achats, je ne me contente pas de ce que j'ai et je n'attends pas que le client accroisse de lui-même ses achats chez nous. Je travaille à y augmenter ma part de marché. Pour développer mes affaires chez ces clients, je suis agressif et je sollicite activement une plus grande part de leurs achats. Si je ne le demande pas expressément, je risque de rester longtemps avec une petite part de leurs achats. Je leur dis qu'ils pourraient faire chez moi une plus grande partie de leurs achats.

Si c'est une question de prix, je leur demande de combien je ne suis pas compétitif afin de pouvoir ajuster mes prix en conséquence. Parfois, je me rends compte qu'il faut que je gâte un peu l'acheteur et que je l'amène dîner pour avoir de meilleures relations avec lui, si je veux accroître ma part de marché chez le client. Alors je le fais.

Je m'efforce aussi de donner un bon service au client. Je le visite régulièrement, je suis très souvent présent chez lui, c'est important pour que le client trouve que je lui donne un bon service. S'il est satisfait des efforts que je déploie pour lui et du service que je lui donne, le client est beaucoup plus réceptif à ma demande quand je sollicite une hausse de ses achats chez nous.

L'accroissement de ma part de marché chez les clients dont je suis le deuxième ou troisième fournisseur prend habituellement assez de temps à se produire. Cela se fait graduellement et non du jour au lendemain. Si je n'arrive pas à accroître ma part de marché chez de tels clients même après beaucoup d'efforts et de temps, je ne lâche pas, je persévère, je continue mes efforts. Par exemple, je vais même, dans certains cas, jusqu'à tenter d'établir de très bonnes relations avec l'assistant de l'acheteur: je prépare ainsi l'avenir. Quand

l'acheteur actuel sera remplacé par son assistant, je serai mieux placé que le concurrent auprès du nouvel acheteur et je pourrai aussi accroître ma part de marché chez le client.

À un moment donné, le client finit, en quelque sorte, par se sentir obligé d'accroître ma part de ses achats en retour de mes efforts pour le servir et de la régularité de ma présence chez lui. Cela débute souvent par une simple promesse du client d'avoir recours à moi s'il n'est pas capable d'obtenir quelque chose du concurrent. Il m'arrive parfois, quand il y a lieu, de faire voir au client qu'étant donné mes efforts passés, je mérite bien d'obtenir ses nouvelles affaires et ses commandes futures.

Souvent, le client commence à me récompenser de mes efforts non pas en enlevant des produits au concurrent pour me les confier mais, plutôt, en me faisant soumissionner seul sur ses nouveaux produits et en les commandant chez moi. Il ne faut pas se décourager. Avec le temps, j'améliore ma position. Ce qui compte, c'est que chaque visite contribue à améliorer ma position auprès du client, à effectuer des progrès.

En somme, ma stratégie de développement consiste à jouer le rôle d'un conseiller en emballage auprès du client en lui présentant des suggestions destinées à réduire ses coûts ou améliorer sa productivité. Ma stratégie consiste aussi à donner un bon service et des attentions personnelles aux clients dont je suis déjà le premier fournisseur et à les convaincre de réduire le nombre de leurs fournisseurs s'ils en ont plus que deux. Finalement, je sollicite activement avec persévérance ceux dont je suis deuxième ou troisième fournisseur, de telle sorte que, même si cela prend du temps, ils finissent par accroître la part

de leurs achats chez moi en retour de mes efforts et de ma présence régulière. Si c'est une question de prix, j'essaie de les faire ajuster pour être concurrentiel.

c) Stratégie de fermeture

Dans le fond, toutes mes visites ont comme objectif ultime d'obtenir une commande et j'aimerais décrocher une nouvelle commande à chaque visite que je fais, mais ce n'est pas possible. Par conséquent, dans seulement 22% de mes visites (33%, 20%, 13%) j'applique la stratégie de fermeture. Ce sont des visites qui ont comme objectif immédiat d'obtenir une commande, de fermer une vente pendant la visite même. Ces visites, qui se font auprès de clients que je connais déjà, peuvent se dérouler dans un contexte favorable, neutre ou difficile, dépendant si je pense que mes prix sont concurrentiels ou non. Dans quelques cas, je n'ai pas de concurrence et je suis certain d'obtenir la commande. Cependant, dans la grande majorité des cas, je suis en concurrence avec un autre fournisseur et je ne suis pas certain d'obtenir la commande.

Voici quelques années, un vendeur pouvait obtenir une commande même avec des prix supérieurs de 10% à 15% à ceux des concurrents, en faisant valoir son meilleur service ou la meilleure qualité de ses produits et en étant ami avec l'acheteur. Mais, aujourd'hui, ce n'est plus possible. Les acheteurs sont plus exigeants qu'avant au point de vue prix. Si le vendeur est proche du client, il peut obtenir la commande avec des prix supérieurs de 2% à 3% à ceux des concurrents. Mais si l'écart est supérieur à cela, l'acheteur lui demandera de baisser ses prix pour avoir la commande.

Ma stratégie de fermeture consiste d'abord à présenter un prix concurrentiel. Le prix est un facteur très important dans la décision du client, étant donné qu'il y a presque toujours au moins un concurrent capable d'offrir les mêmes produits avec à peu près la même qualité. Pour présenter un prix concurrentiel, il faut souvent que je réduise le prix originel de la cotation pour le rendre pas nécessairement plus bas ni même égal mais, en tout cas, pas trop supérieur au prix des concurrents.

Dans le cas d'emballages existants, il n'est habituellement pas possible d'offrir un prix sensiblement inférieur à celui des concurrents. Je m'efforce alors d'avoir un prix un peu inférieur ou égal ou juste un peu supérieur à ceux des concurrents. Pour cela, j'ai besoin d'informations sur les prix des concurrents pour m'ajuster en conséquence. Il faut que je demande au client et que j'obtienne des informations sur les prix des concurrents.

Quand je présente une soumission et que je ne sais pas si mon prix est concurrentiel, j'essaie, avant de rencontrer le client, de savoir s'il a déjà reçu ou non les soumissions des concurrents. Je préfère attendre qu'il ait reçu les soumissions des concurrents avant de le rencontrer car je pourrai alors obtenir sa réaction à mon prix et agir en conséquence. Pour mieux me préparer, j'essaie aussi d'obtenir de l'information sur les prix des concurrents avant la visite, si c'est possible.

Si je suis encore incertain de la compétitivité de mon prix au moment où je rencontre le client, alors, ce que je fais souvent, c'est de présenter mon prix verbalement afin de garder la possibilité de pouvoir revenir avec un nouveau prix révisé par écrit s'il n'est pas

compétitif. Pendant la rencontre, j'essaie toujours d'obtenir de l'information sur les prix des concurrents afin de pouvoir m'ajuster en conséquence si c'est nécessaire. Si mon prix s'avère concurrentiel, alors je le sou mets par écrit lors de cette rencontre.

Évidemment, il n'est pas toujours facile d'obtenir ces informations sur les prix des concurrents, ni d'obtenir la possibilité de pouvoir revenir avec un prix révisé. Cependant, si je suis près du client parce que je le vois régulièrement et si j'ai établi de bonnes relations avec lui, c'est plus facile.

C'est tellement important d'être bien informé sur les prix des concurrents qu'il y a même des petits clients que je visite régulièrement, même si leur volume de vente ne le justifie pas, pour la raison qu'ils représentent une excellente source d'information sur les prix des concurrents.

Ma stratégie de fermeture ne s'appuie pas seulement sur un prix concurrentiel. Je ne compte pas uniquement sur les prix pour décrocher une commande car c'est impossible que j'aie toujours des prix inférieurs ou égaux à ceux de la concurrence. Ma stratégie comporte d'autres éléments qui accroissent la probabilité que le client m'accorde une commande même si mon prix n'est pas aussi concurrentiel que j'aurais aimé. Mentionnons, entre autres: un bon service, des relations suivies et amicales, des suggestions et conseils utiles, de l'agressivité.

Ainsi, je m'appuie sur ma disponibilité, ma rapidité d'exécution, la qualité du service que je fournis, la régularité de mes visites pour obtenir des commandes. Le client peut être prêt à payer un peu plus cher à cause de ces facteurs, en reconnaissance, en quelque sorte, de

mes efforts pour bien le servir. Si mon prix n'est pas tout à fait concurrentiel, à condition que l'écart ne soit pas trop grand, je peux quand même décrocher la commande si le client est satisfait.

Il arrive aussi que j'obtienne une commande même avec un prix un peu supérieur à celui des concurrents si le client a vraiment confiance dans notre service comme, par exemple, s'il est sûr et certain qu'on satisfera un délai de livraison serré beaucoup mieux que le concurrent. Il n'y a pas juste le prix qui compte pour le client, après tout.

Chez des clients réguliers, il peut y avoir une relation d'entraide entre moi et l'acheteur. En tant que vendeur, j'aide l'acheteur à bien faire son ouvrage. Lui aussi peut m'aider à bien faire le mien, s'il est satisfait de mon service.

Ma stratégie comprend aussi l'établissement de relations amicales avec le client. Si j'ai de bonnes relations avec lui, j'ai plus de probabilité d'obtenir la commande ou, à tout le moins, une chance de resoumissionner si mon prix est trop élevé. À qualité égale et à prix à peu près égal, le client aime mieux accorder sa commande à un ami qu'à quelqu'un d'autre. C'est important d'être proche du client, de devenir son ami. Cela me permet d'obtenir plus de commandes que ce que j'obtiendrais sur la seule base des prix, de la qualité des produits ou du service offert.

Il arrive également que le client soit prêt à payer un peu plus cher parce que j'ai su mettre en valeur la qualité supérieure de nos produits ou le convaincre de ma compétence personnelle en emballage par mes judicieux conseils dans le passé, ou encore parce que je lui suggère un nouvel emballage plus coûteux mais mieux adapté à ses besoins parce que plus solide et plus rapide à assembler.

Souvent, je fais une suggestion de changement au client qui réduira ses coûts ou améliorera son emballage. C'est un moyen efficace pour obtenir une commande puisqu'alors je donne au client une façon d'accroître sa rentabilité. Ce peut être, par exemple, un présentoir différent de ce que le client voulait mais aussi beau et sensiblement moins coûteux à cause d'un mode différent d'impression.

Présenter des suggestions me permet non seulement d'obtenir la commande mais aussi d'accroître la confiance du client dans notre compagnie et de montrer que nous ne sommes pas seulement des faiseurs de prix mais aussi des experts en emballage. Parfois, le client préfère son idée initiale et ne choisit pas ma suggestion. Mais il apprécie l'effort que j'ai fait pour lui soumettre une nouvelle idée et j'obtiens tout de même une commande.

Chez les gros clients, quand ils ont de nouveaux emballages, leur département de marketing a souvent des exigences qui augmentent les coûts alors que l'acheteur ne peut pas payer plus qu'un certain montant. Je tente alors de concilier leurs exigences contradictoires. Je m'efforce de bien comprendre ce que les gens du marketing veulent exactement et, ensuite, je suggère des changements à leur projet.

Souvent dans les nouveaux emballages, on peut modifier des petites choses qui ne changent rien d'essentiel à l'emballage du point de vue marketing et qui pourtant permettent d'économiser de 7% à 15% du coût. Quand je peux proposer de telles modifications, je suis très bien placé pour obtenir la commande puisque j'ai alors satisfait les exigences de l'acheteur et du marketing. Si, de plus, il y a un délai serré de livraison, alors le concurrent peut ne pas avoir le temps de réagir

assez vite pour proposer les mêmes modifications que moi et ceci accroît mes chances d'obtenir la commande.

Un autre élément de ma stratégie de fermeture, c'est de demander des commandes aux clients, c'est de les solliciter activement et fermement. Les commandes, cela ne vient pas tout seul, ça ne tombe pas du ciel. Il faut les demander pour les avoir. Je montre donc clairement aux clients que je veux des commandes. Même, chez certains clients, je vais jusqu'à les achaler pour en obtenir. Sinon, j'en aurais moins. La concurrence, dans l'industrie de l'emballage, est plus intense que voici quelques années, tellement plus que souvent il faut quasiment être un colporteur pour décrocher des commandes.

Finalement, ajoutons qu'il faut parfois savoir laisser le chemin libre à la concurrence. Je n'essaie pas d'obtenir toutes les commandes d'un client établi. Je ne crains pas de laisser le concurrent prendre des commandes dans les produits à petit volume où je sais que je ne peux pas être compétitif. Mieux vaut laisser les miettes au concurrent. Ça le contente et ça me laisse libre de ramasser les grosses commandes sur lesquelles, souvent, il ne peut pas être compétitif. Si le concurrent n'obtient jamais rien, il pourrait forcer la note et me faire perdre une commande importante. Chez les nouveaux clients, souvent la meilleure approche pour obtenir une première commande peut consister à travailler seulement sur ses nouveaux produits et non à essayer de déloger les fournisseurs actuels bien établis sur les autres produits.

En résumé, ma stratégie de fermeture, c'est d'abord de présenter un prix concurrentiel, ce qui exige souvent que j'obtienne des informations sur le prix des concurrents et que je révisé à la baisse mon

prix originel. Comme mon prix ne peut pas toujours être aussi concurrentiel que je le désire, je compte aussi sur les efforts que je fournis pour bien servir le client, sur l'établissement de relations amicales avec lui, sur des suggestions pour réduire ses coûts ou améliorer son emballage, sur mon agressivité pour solliciter directement des commandes. Finalement, je n'essaie pas d'obtenir toutes les commandes du client.

d) Stratégie de plainte-situation insatisfaisante

J'applique la stratégie de plainte-situation insatisfaisante dans 22% de mes visites (40%, 20%, 7%). Ces visites se font chez des clients que je connais déjà et chez qui j'affronte de la concurrence. Ce sont des situations que je considère habituellement difficiles ou défavorables. Il s'agit de situations moins plaisantes que les autres genres de visite, mais cela fait partie de mon travail. Ce sont des problèmes que je dois régler. En ce sens, c'est positif car j'y apprends quelque chose.

Quand il s'agit de régler une plainte, c'est le client qui demande à me rencontrer puisque c'est lui qui formule la plainte. Ce n'est pas nécessairement l'acheteur du client ou la personne avec qui je fais affaire qui formule la plainte. Ma stratégie consiste d'abord à agir rapidement. Je vais tout de suite chez le client avant que le problème ne s'aggrave et que le client ne prenne panique. Il est alors sûr que l'acheteur serait mis au courant. Si j'agis rapidement, il arrive souvent que l'acheteur n'est même pas mis au courant et je règle la plainte sans l'impliquer. J'aime mieux que l'acheteur ne soit pas informé de la plainte, la régler directement avec la personne concernée.

et lui dire de me rappeler directement sans déranger l'acheteur si ça se reproduit.

Si le client a raison, je lui donne raison comme, par exemple, si la marchandise est réellement défectueuse, je vois à ce qu'elle soit remplacée. J'essaie de trouver une solution qui soit juste autant pour le client que pour ma compagnie. Je mentionne que le problème est une exception et qu'il ne faut pas généraliser.

Si je dois rencontrer l'acheteur parce que c'est lui qui m'a contacté, j'essaie, avant de le voir, de rencontrer d'autres personnes chez le client qui peuvent me renseigner sur la nature exacte du problème. Quand je rencontre l'acheteur, je le laisse parler, je l'écoute, je le laisse se vider le cœur, je suis prêt à recevoir une pluie d'injures si c'est nécessaire pour qu'il se soulage. C'est important qu'il se vide le cœur. Ensuite, je lui dis comment j'ai réglé le problème avec la personne concernée et les mesures que je prendrai. Surtout, je m'arrange pour que le problème ne se reproduise pas. Si c'est nécessaire, je prends la responsabilité de l'erreur, même si c'est la faute de quelqu'un d'autre que moi à ma compagnie.

Quand l'objectif de la visite est d'améliorer une situation que je trouve insatisfaisante chez le client, c'est moi qui prends l'initiative de la visite puisque c'est moi qui considère insatisfaisante la situation. Quand je constate que les relations avec un client ne sont pas assez bonnes, je prends l'initiative de le rencontrer. Je lui pose des questions pour mieux connaître le problème. Ceci lui montre que je suis très intéressé à lui et ça me permet aussi de savoir le pourquoi de la situation insatisfaisante. Je peux alors trouver comment la régler et comment améliorer les relations. Je n'ai rien à perdre et

tout à gagner en procédant ainsi. Je n'ai pas peur de m'excuser, de reconnaître mes erreurs. Je dis au client qu'à l'avenir je ferai tout ce que je peux pour qu'une telle situation ne se reproduise pas.

Si je constate que mes ventes à un client ont cessé ou ont diminué, je trouve que c'est une situation insatisfaisante et j'essaie de l'améliorer. Je m'efforce de remonter mes ventes mais, habituellement, cela ne se fait pas en une seule visite. Cela se fait graduellement. Ma stratégie, dans de tels cas, se compose de cinq éléments.

Le premier élément de ma stratégie, c'est de voir s'il n'y a pas d'autres causes que les prix trop élevés pour expliquer la baisse de nos ventes. Peut-être est-ce parce que le client trouve le service et la qualité du concurrent supérieurs aux nôtres. Si c'est le cas, je devrai convaincre le client que ce n'est pas vrai ou voir à ce que ma compagnie s'améliore. Mais c'est rarement le cas. Habituellement, le client ne trouve pas la qualité et le service du concurrent supérieurs aux nôtres et la baisse de nos ventes est une question de prix.

Je ne demande pas ces informations seulement à l'acheteur. Si je le juge utile, j'essaie aussi de voir son inventaire et d'aller dans l'usine. Je peux obtenir des autres employés et gestionnaires des informations que l'acheteur ignore. Une fois les informations prises, il arrive que je découvre que le volume total du client a diminué sensiblement, ce qui explique en partie la baisse de ses achats chez nous. Parfois, son volume a tellement baissé qu'il ne me serait pas possible d'arriver avec des prix comparables à ceux de son nouveau fournisseur, à cause des frais additionnels que nous chargeons pour la fabrication de petites quantités. Cependant, même là, je continue à visiter le client, quoique moins fréquemment, au cas où la situation évoluerait.

Chez certains clients, l'acheteur a réduit beaucoup ses achats chez nous parce qu'un de ses amis ou un ami des patrons est devenu représentant chez un concurrent. Ce sont des choses qui arrivent. Moi aussi, il y a des clients qui achètent de moi parce que je suis devenu leur ami et ce serait très difficile pour le représentant d'un concurrent de rentrer chez ces clients-là.

Le deuxième élément de ma stratégie, c'est de recueillir de l'information auprès du client sur l'écart entre mes prix et ceux des concurrents pour les divers produits. Ce feedback me permettra ensuite de pouvoir faire réviser mes prix, si nécessaire, pour les rendre concurrentiels. Le niveau des prix est habituellement un facteur très important pour redresser la situation chez un ancien bon client. Ceci requiert souvent que je revienne avec des prix révisés après avoir obtenu le feedback du client. Il faut avoir des prix compétitifs mais ce n'est malheureusement pas toujours possible pour notre compagnie, surtout chez les petits et moyens clients.

Quand un ancien client n'achète plus chez nous ou a considérablement diminué ses achats chez nous, c'est souvent à cause de notre grève pendant laquelle il a découvert que les prix des concurrents étaient sensiblement plus bas que les nôtres (jusqu'à 30% plus bas). Cette grève nous a fait beaucoup de mal chez plusieurs clients, surtout chez des petits et moyens clients. Chez les gros clients, nos prix sont plus compétitifs. Dans d'autres cas, la baisse de nos ventes a été causée par le fait que la concurrence s'est mise à couper les prix et qu'on n'a pas été capable d'avoir des prix aussi bas.

Quand le nouveau fournisseur de mon ancien client a des prix inférieurs aux nôtres, surtout quand l'écart est considérable, le troisième

élément de ma stratégie est une précaution qui peut parfois porter fruit. Je vérifie si effectivement les produits du concurrent ont les mêmes caractéristiques techniques que ceux sur lesquels j'ai soumis des prix. Si la différence de prix s'explique par le fait que les spécifications sont différentes, alors je soumissionnerai à nouveau mais, cette fois, sur les mêmes produits que le concurrent. Et mes chances de présenter des prix concurrentiels sont alors beaucoup accrues.

Cette vérification n'est pas complète à moins de prendre un échantillon des produits du concurrent et de les soumettre à un test de laboratoire. Car certaines différences entre produits ne sont pas visibles à l'oeil nu ou peuvent être ignorées du client.

Si le concurrent a coupé la qualité, pas seulement les prix, je suis bien placé pour reprendre les affaires perdues. Le client est mécontent de s'être fait tromper. De plus, l'écart de prix se rétrécit ou disparaît, puisque les prix du concurrent et les miens sont comparés pour les mêmes produits de même qualité. Pour bien convaincre le client de la chose, je n'hésite pas à lui dire de faire vérifier mon test de laboratoire ailleurs.

Le quatrième élément de ma stratégie pour améliorer une situation insatisfaisante, c'est de me comporter agressivement, de demander directement et fermement au client d'accroître ses achats chez nous. Je n'hésite pas à dire que cela fait longtemps que j'ai obtenu une commande et que c'est maintenant le temps qu'il m'en donne une. Je ne crains pas de demander énergiquement une chance de soumissionner à nouveau si le client dit que je suis trop cher. Si l'acheteur ne s'est pas comporté correctement avec moi, par exemple, s'il ne retourne jamais mes appels ou s'il ne se présente pas aux rendez-vous

préalablement fixés, je n'ai pas peur de le lui dire, de lui en demander la raison et d'ajouter que, s'il ne m'aime pas, je peux transférer son compte à un autre représentant chez nous. Alors, habituellement, l'acheteur s'excuse, mon agressivité en conséquence diminue et ça me place dans une meilleure position de force face à lui, étant donné qu'il se sent un peu obligé de réparer ses fautes à mon égard.

Si mes relations personnelles avec l'acheteur ne sont pas bonnes, ce qui arrive rarement, lui en parler franchement et lui dire qu'un autre représentant peut me remplacer est souvent suffisant pour briser la glace et améliorer la situation. Dans de tels cas, mieux vaut affronter directement le problème et l'aborder avec l'acheteur plutôt que faire semblant de ne pas me rendre compte que nos relations personnelles sont insatisfaisantes.

Il est rare que je ne prévois pas me comporter agressivement dans les visites ayant comme objectif d'améliorer une situation insatisfaisante. Cela arrive tout de même, comme par exemple quand je dispose de très peu d'information sur les causes de la baisse des ventes, avant la visite. Mieux vaut alors demander les questions appropriées au client et bien écouter ses réponses, ce qui me permettra ensuite d'agir en fonction de la situation et des vraies causes.

Parfois, pendant la visite, je m'adoucis et je suis moins agressif que je prévoyais. Tout de même, il ne faut pas être trop agressif avec l'acheteur. Après tout, c'est lui qui a le dernier mot. Mais le fait de prévoir être agressif a un effet stimulant sur moi: ça me donne de l'assurance, ça me motive à aller chercher le maximum. Et, donc, ça m'est utile pour reprendre les ventes perdues.

Le cinquième élément de ma stratégie, c'est de rappeler au client qu'on est, et qu'il le sait, une bonne compagnie très fiable qui lui a déjà donné régulièrement un bon service (et, si c'est le cas pour le client en question, des prix compétitifs) et une bonne qualité dans le passé, et qu'on l'a souvent dépanné. Je m'appuie sur notre succès passé à bien le servir.

Je vais même aller plus loin avec un client qui fait affaire avec le concurrent uniquement pour des raisons d'amitié avec son représentant. Je vais tenter de le culpabiliser un peu en lui disant qu'étant donné ce qu'on a déjà fait pour lui, il nous doit quelque chose et qu'on a droit à avoir une partie de ses affaires malgré ses relations d'amitié avec la concurrence.

Si le client fait maintenant surtout affaire avec le concurrent parce que le représentant est son ami ou celui du patron, il m'est alors très difficile de remonter la pente. Ainsi, si je révisé mes prix pour les rendre concurrentiels, l'acheteur peut toujours trouver une autre raison pour justifier sa décision de continuer à faire affaire surtout avec le concurrent. Ou il peut très bien en avertir l'ami qui réduira légèrement ses prix et continuera donc à avoir des prix inférieurs aux miens, justifiant ainsi la décision de l'acheteur. Il en est de même pour les suggestions que je pourrais faire: l'acheteur les refilera à l'ami.

Heureusement, il arrive que l'ami change d'emploi et alors, avec des prix concurrentiels, je peux reprendre mon ancienne position chez le client. Il arrive aussi que l'entreprise de l'ami ne soit pas capable de fabriquer un nouvel emballage dont le client a besoin et alors je peux l'obtenir.

Bref, ma stratégie pour régler une plainte, c'est d'agir rapidement, de me rendre aussitôt que possible chez le client, de prendre les moyens qu'il faut pour régler au plus vite le problème à l'origine de la plainte et, si possible, de faire en sorte que l'acheteur (ou la personne avec qui je fais affaire chez le client) ne soit pas impliqué. Ma stratégie pour améliorer les situations que je juge insatisfaisantes chez les clients, pour regagner le terrain perdu chez d'anciens bons clients, comprend les cinq éléments suivants: connaître les causes de la baisse des ventes, savoir quel est l'écart entre mes prix et ceux des concurrents pour pouvoir réviser mes prix, vérifier si le fournisseur qui m'a remplacé donne une aussi bonne qualité que nous avec ses prix plus bas, solliciter agressivement le client, m'appuyer sur les bons services qu'on lui a rendus dans le passé.

e) Stratégie de prospection

J'applique la stratégie de prospection dans 7% (13%, 7%, 0) de mes visites de vente, dans celles dont l'objectif est d'établir de nouvelles relations avec un client potentiel.

C'est habituellement moi qui prends l'initiative de la rencontre avec le prospect. Ces visites se font évidemment auprès de clients que je ne connais pas ou peu. Je dois naturellement toujours affronter des concurrents dans de telles visites. Ce sont des situations que je trouve neutres, ni faciles ni difficiles.

Avant de rencontrer le prospect, je recueille des informations sur lui auprès de mes collègues ou auprès de gens que je rencontre sur la route pour savoir quelle personnalité il a et avec quels concurrents il fait affaire, afin de m'assurer que je ne perds pas mon temps à essayer

de l'obtenir comme client, c'est-à-dire que je peux être compétitif avec ses fournisseurs actuels.

C'est important de faire partie de certaines organisations, de rencontrer des clients, des concurrents et d'autres représentants et de discuter avec eux. Il faut profiter de toutes les occasions pour aller chercher des informations sur les prospects possibles.

Avant de rencontrer un client potentiel, je me prépare soigneusement afin de pouvoir bien répondre à toutes les questions techniques que celui-ci peut me demander. Surtout si c'est le genre de prospect qui connaît déjà beaucoup l'emballage, il faut que je sois très bien préparé techniquement. J'amène aussi des échantillons du travail qu'on fait pour d'autres clients, juste au cas où ça serait utile de les montrer au prospect pour lui donner une idée de notre travail.

Pendant la visite, je laisse parler le client avant de commencer à lui poser des questions, je l'écoute attentivement. Je m'efforce de faire bonne impression. J'offre mes services doucement sans insister ni mettre de pression.

Pendant la visite, je m'efforce de recueillir des informations pour mieux connaître les besoins et la situation du client. J'essaie aussi de savoir quelle sorte de personnalité l'acheteur a, quelle est son expérience, s'il connaît ma compagnie et ce qu'il en pense. Je suis éveillé et attentif.

J'essaie aussi de visiter son usine, d'observer sa machinerie, de voir ses emballages. Visiter son usine et observer m'en apprend plus sur ses besoins que de rester dans son bureau à lui poser des questions. Je me renseigne aussi sur ses fournisseurs. Toutes ces informations m'aideront éventuellement pour convertir le prospect en client.

J'essaie également d'obtenir des échantillons de ses emballages pour pouvoir soumissionner et pour les analyser afin de formuler plus tard des suggestions qui réduiront ses coûts ou amélioreront ses opérations et lui montreront que je ne suis pas un simple vendeur de prix. Je lui suggère aussi de visiter notre usine car c'est l'une des mieux équipées de notre industrie. Il pourra voir alors tout ce qu'on pourrait faire pour lui.

Je continue aussi de visiter les prospects que j'ai déjà rencontrés et qui ne m'ont donné aucune commande après quelques soumissions, parce que mes prix étaient plus chers que ceux des concurrents. En continuant de visiter de tels prospects que je connais déjà, j'ai une chance de les impressionner favorablement. Grâce à la relation régulière que j'aurai établie avec eux, quand il y aura un nouvel emballage, ils me demanderont encore de soumissionner et je finirai bien par obtenir une commande.

En somme, ma stratégie de prospection consiste à me renseigner d'avance sur le client potentiel avant la visite, à me préparer pour pouvoir bien répondre à ses questions techniques et à apporter des échantillons au cas où. Pendant la visite, je le laisse parler le plus possible, je suis attentif et je me renseigne sur ses besoins, sa situation, sa personnalité et ses fournisseurs. Je tente aussi de visiter son usine et je lui suggère de visiter la nôtre. Je tente d'obtenir des échantillons de ses emballages pour pouvoir soumissionner et pour les analyser en vue de lui faire éventuellement des suggestions.

2 - Comment je choisis ma stratégie de vente dans une visite

Mon objectif fondamental dans toutes les visites, c'est d'influencer favorablement le client. Cet objectif prend, selon les visites, une des cinq formes suivantes:

- Préparer de nouvelles affaires.
- Maintenir de bonnes relations.
- Améliorer une situation insatisfaisante.
- Établir des relations.
- Obtenir une commande.

Dans toutes les visites que je fais, je me fixe un objectif et je m'en fixe un seul, qui est l'un des cinq objectifs mentionnés ci-dessus. Pour décider quelle stratégie adopter avec le client au cours de la visite, je me base sur cet objectif de la visite. Il me suffit d'énoncer l'objectif de la visite et, aussitôt, je sais presque automatiquement quelle est la stratégie appropriée à ce genre de visite, quelle est la stratégie que j'appliquerai parmi les stratégies que je viens de décrire dans les pages précédentes. Ainsi, je ne prends pas beaucoup de temps pour choisir la stratégie que j'adopterai.

Dans les 45 enregistrements que j'ai faits, il y a peu de visites (7% soit trois visites) dont l'objectif était d'établir de nouvelles relations. Par conséquent, je n'ai pas pu expliquer longuement ma stratégie de prospection. Effectivement, j'applique peu la stratégie de prospection car j'en suis rendu à un point où j'ai déjà établi des relations avec la plupart des clients potentiels qu'il y a dans le territoire qui m'a été confié.

Ainsi, pour choisir la stratégie que j'adopterai dans une visite, je n'ai pas à analyser longuement la situation ni à étudier en profondeur plusieurs facteurs se rapportant au client ou au contexte de la visite. C'est ce qui explique que, dans les enregistrements, pour répondre à la question qui me demandait de décrire le client que j'allais rencontrer et le contexte de la visite, j'ai mentionné, en moyenne, seulement 2.3 facteurs par visite (3.1, 2.4, 1.4).

Au total, pour les 45 visites, j'ai mentionné seulement 3.7 facteurs différents (4, 4, 3). Dans les deux tiers des visites, je mentionne deux ou trois facteurs. Avant 53% des visites (73%, 60%, 27%), je dis si je fais face ou non à de la concurrence chez le client; dans 60% (73%, 53%, 53%) si la situation est facile ou difficile; dans 89% (100%, 100%, 67%) si je connais ou non le client; dans 31% (67%, 27%, 0) si le client est important ou non.

Le choix de ma stratégie de vente, c'est donc une décision que je prends rapidement et simplement à partir de l'objectif de la visite. De plus, je n'ai habituellement pas d'hésitation sur la stratégie. Dans presque toutes les visites que je fais, je sais comment je me comporterai avec le client. Parfois, je ne le sais pas en détails mais je le sais toujours pour ce qui est du principal.

Il arrive très rarement que je sois incertain quant à la façon dont je prévois me comporter avec le client. Mais il arrive parfois que ce soit un peu imprécis.

Ma rapidité dans le choix des stratégies de vente à adopter s'explique évidemment par mes années d'expérience mais, aussi, par mon sens de l'observation. J'ai un très bon sens de l'observation, je connais bien mes produits et je pense constamment à mon travail. Par

conséquent, cela fonctionne toujours dans ma tête et, quand arrive le moment de prendre une décision de stratégie de vente, je suis prêt à la prendre instantanément. Le lien se fait automatiquement entre l'objectif de la visite et les moyens que je dois prendre pour l'atteindre. Cela clique vite car j'y pense constamment quelque part dans mon cerveau.

Finalement, il faut avouer que ma rapidité de décision s'explique aussi par les politiques de ma compagnie que je dois respecter. Ces politiques m'encadrent de telle sorte que je n'ai pas énormément de marge de manoeuvre dans mes stratégies de vente. Par conséquent, comme il y a relativement peu de possibilités d'actions, ça ne me prend pas beaucoup de temps pour analyser la situation et prendre une décision.

3 - Mes tactiques de vente

Je viens d'expliquer en quoi consistent les diverses stratégies de vente que j'utilise dans les visites à mes clients. Ma stratégie de vente dans une visite, c'est l'approche générale qui guide l'ensemble des comportements que je prévois adopter avec le client au cours de la visite.

Pour appliquer la stratégie de vente, j'adopte diverses tactiques de vente: ce sont des techniques de vente que j'utilise, des choses précises que je dis ou que je fais, des messages que j'envoie au client pendant la visite afin de concrétiser la stratégie. En somme, les tactiques sont les moyens que je prends pour appliquer la stratégie de vente.

Au total, je prévois utiliser 154 tactiques (67, 56, 31) de vente dans les 45 visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement, soit une moyenne de 3.4 tactiques par visite (4.5, 3.7, 2.1). Dans 9% des visites (27%, 0, 0), je pense utiliser une seule tactique. Dans 45% des visites (60%, 53%, 20%), je prévois adopter deux ou trois tactiques. Dans 36% des visites (66%, 27%, 14%), je compte en appliquer quatre ou cinq. Finalement, il y a 11% des visites (20%, 13%, 0) dans lesquelles je prévois en prendre autant que six ou sept.

Le total de 154 tactiques prévues comprend dix-sept tactiques différentes (16, 13, 10) dont certaines sont plus fréquentes que d'autres. Mes quatre principales tactiques de vente représentent ensemble la moitié, soit 51%, (78%, 47%, 40%) de toutes les tactiques que j'ai prévu utiliser dans les 45 visites. Je pensais prendre chacune des trois premières dans 44% à 49% des visites et la quatrième dans 36% des visites. Ces quatre principales tactiques sont:

- 1^{ère}: Ecoute-cueillette d'informations: 49% des visites (60%, 53%, 33%) et 14% des tactiques (16%, 14%, 13%).
- 2^e: Service régulier: 47% des visites (67%, 47%, 27%) et 14% des tactiques (23%, 15%, 7%).
- 3^e: Efforts et disponibilité personnels: 44% des visites (53%, 53%, 27%) et 13% des tactiques (14%, 13%, 12%).
- 4^e: Suggestions et conseils: 36% des visites (53%, 33%, 20%) et 10% des tactiques (27%, 7%, 6%).

Trois autres tactiques de vente constituent ensemble le cinquième, soit 21%, (27%, 25%, 3%) de toutes les tactiques prévues. Je comptais adopter chacune d'elles dans 10% à 12% des visites:

- 5^e: Attentions personnelles: 27% des visites (53%, 27%, 0) et 8% des tactiques (14%, 6%, 0).

- 6^e: Fermeté-agressivité: 24% des visites (73%, 0, 0) et 7% des tactiques (16%, 0, 0).

- 7^e: Choix du bon moment: 22% des visites (47%, 13%, 7%) et 6% des tactiques (13%, 3%, 3%).

Quatre tactiques moins utilisées que les précédentes sont égales ensemble à 19% de toutes les tactiques (24%, 15%, 15%) que j'escomptais adopter. Chacune était prévue dans 6% à 8% des visites. Il s'agit de:

- 8^e: Qualité-compétence: 18% des visites (27%, 13%, 13%) et 5% des tactiques (6%, 6%, 4%).

- 8^e: Révision des prix: 18% des visites (33%, 13%, 7%) et 5% des tactiques (7%, 6%, 2%).

- 10^e: Acquiescence: 16% des visites (40%, 7%, 0) et 5% des tactiques (11%, 1%, 0).

- 11^e: Relations avec des tiers: 13% des visites (27%, 7%, 7%) et 4% des tactiques (7%, 3%, 1%).

Finalement, les six tactiques les moins fréquemment utilisées représentent ensemble seulement 10% de toutes les tactiques prévues. Chacune des deux premières était prévue dans 9% des visites, la troisième dans 4% des visites et les trois dernières dans 2% des visites chacune:

- 12^e: Ouverture.

- 13^e: Contingence-indétermination.

- 14^e: Nombre de fournisseurs.

- 15^e: Intimité.

- 15^e: Contradiction.

- 15^e: Négociation.

Comme les paragraphes précédents le montrent, mes quatre principales tactiques de vente mettent en valeur mon triple rôle de cueilleur d'informations, de fournisseur de service et de conseiller.

Mon rôle de cueilleur d'informations consiste à être le mieux renseigné possible sur les besoins, les problèmes et la situation du client. C'est un rôle important car, mieux je connais les besoins du clients, mieux je sais comment m'y prendre avec lui pour réussir à lui vendre. En tant que cueilleur d'informations, je demande au client les informations dont j'ai besoin. Je le questionne pour en apprendre plus sur ses besoins, ses problèmes, sa personnalité. J'écoute attentivement ce qu'il dit. Je sonde le terrain, je me renseigne sur sa situation.

En tant que fournisseur de service, j'effectue les activités habituelles, routinières, que tout représentant en emballage doit accomplir auprès de ses clients comme remettre une liste de prix et des échantillons, présenter une soumission, assurer le suivi des visites précédentes, donner des informations et des explications.

Cela fait partie des tâches normales de tout représentant. Il n'y a rien d'exceptionnel ni de fantastique là-dedans. Ce sont des choses qui doivent être faites et je les fais. Le client s'attend à cela et je le fais. Ça aide aussi à garder le contact avec le client, à maintenir et renforcer les relations. Le service, c'est important pour le client.

Mais il ne suffit pas de fournir le service. Il faut aussi le faire d'une façon telle que le client se rend compte que je suis vraiment à son service, que je suis disponible et rapide. Par conséquent,

je dis et je montre au client que j'essaie de le servir le mieux possible, que je fais beaucoup d'efforts pour le satisfaire, que je suis très disponible et que j'agis rapidement.

En tant que conseiller, je trouve et je présente au client de nouvelles idées, des suggestions, des conseils qui l'aideront à améliorer ses opérations, à réduire ses coûts, à être plus efficace ou qui, à tout le moins, lui montreront que moi, en tant que représentant, je suis constamment à la recherche de telles idées et suggestions qui l'avantageront. Je pense que mieux je joue ce rôle d'expert-conseil en emballage, meilleures sont mes chances de connaître le succès auprès du client.

(Le paragraphe qui suit s'applique à un seul des trois représentants.) Dans presque les trois quarts de mes visites de vente (73%), je prévois me comporter de façon énergique avec le client. En tant que vendeur, je ne crains pas de demander fermement et directement aux clients ce que je veux, je suis agressif, je me comporte énergiquement. Le rôle d'un représentant, c'est d'abord et avant tout d'aller chercher des ventes élevées et, une bonne façon de les obtenir, c'est de les demander vigoureusement et poliment sans se mettre aux genoux du client. Je suis poli et professionnel mais je ne me laisse pas marcher sur les pieds. En étant agressif, je cherche à me distinguer du lot des vendeurs ordinaires peu dynamiques que le client rencontre régulièrement. De plus, prévoir appliquer la tactique de fermeté-agressivité me stimule, me motive et accroît ma détermination à faire un succès de la visite.

Je prévois utiliser relativement peu, soit dans 18% des visites (27%, 13%, 13%) la tactique qualité-compétence, une tactique que la

plupart des gens associent étroitement à l'idée de vente, c'est-à-dire démontrer, souligner, mettre en valeur la qualité, la supériorité de mes produits ou de ma compagnie ou encore ma compétence technique personnelle. Ceci s'explique par le fait que, sauf chez les prospects, je n'ai pas à dire ni à démontrer que je suis compétent. Mes clients le savent déjà. Ils ne feraient pas affaire avec moi s'ils ne pensaient pas que je suis compétent et que la qualité de mes produits est bonne.

Dans mes tactiques de vente, je ne fais pas de vente à pression. Dans notre genre de vente industrielle, on est en relations suivies et constantes avec des clients et je suis convaincu que ça ne serait pas une bonne tactique que d'essayer d'être un vendeur à pression.

Je n'essaie pas de tromper mes clients. Je suis franc et direct dans ce que je dis. Ça ne signifie pas que je ne suis pas diplomate. Il y a une différence entre être diplomate et être menteur ou trompeur. Mes tactiques de vente sont franches et honnêtes. Je dis ce que je pense même si cela contredit le client. Le client doit respecter mon opinion comme je respecte la sienne. Je ne lui dirai pas qu'il a raison s'il a tort. Le client ne me respectera pas si je dis toujours comme lui.

Quand j'utilise la tactique de l'acquiescence, cela ne concerne pas des points importants ou fondamentaux. Cela porte sur des aspects secondaires qui ne prêtent pas à conséquence pour mon travail ou ma compagnie comme, par exemple, dire comme le client qu'il est un bon joueur de golf même si c'est faux.

Je n'essaie pas d'établir des liens très personnalisés ni des relations intimes avec mes clients. Je ne m'implique pas personnellement dans mes relations avec eux. Je m'efforce de développer de bonnes

relations avec mes clients mais ce sont des relations professionnelles d'affaires et non des relations intimes. Ce sont des clients et je suis un représentant. Nous ne sommes pas obligatoirement de grands amis.

Ceci n'empêche pas que j'aime développer des relations amicales et familières avec mes clients. Mais ce n'est pas essentiel dans mes approches de vente. Si je deviens l'ami d'un client, c'est tant mieux car alors c'est plus intéressant et plaisant d'aller le visiter et cela facilite mon travail de vente. Mais je n'essaie pas nécessairement de devenir l'ami de mes clients.

J'essaie d'établir de bonnes relations d'affaires avec eux et j'essaie aussi de devenir leur ami, pas un ami intime qui les rencontre régulièrement à l'extérieur du travail, mais un ami tout de même. Mes clients deviennent pour moi plus que de simples relations d'affaires. Ce sont aussi des copains, des gens avec qui j'échange et avec qui je discute d'autres sujets que seulement les affaires.

Les clients, pour moi, ce sont des collègues de travail comme les gens avec qui je travaille à ma compagnie. La différence c'est que mes clients et moi ne travaillons pas pour la même entreprise. Je me trouve à être d'un côté en tant que représentant et eux sont de l'autre côté en tant que clients mais nous travaillons ensemble.

Ce sont des amis de travail. Par conséquent, il y en a que je fréquente à l'extérieur du travail parce que nous avons le même âge et que nous sommes devenus des amis personnels. Et il y a d'autres clients avec qui je m'entends bien et avec qui je vais manger au restaurant mais que je ne fréquente pas en dehors du travail: j'ai une

relation amicale avec eux mais ce ne sont pas des amis personnels intimes.

Il y a des petits détails auxquels je fais attention quand je vais chez un client mais dont je ne parle pas dans les enregistrements parce que ce sont des aspects secondaires que je prends pour acquis et qui ne sont pas à vrai dire des tactiques ni des éléments de stratégies. Je pense ici à des choses comme la propreté de mon auto, une tenue vestimentaire soignée, une apparence professionnelle.

4 - Le déroulement et le résultat des visites

Les visites de vente se déroulent la plupart du temps de la façon dont je le prévois. Dans la grande majorité des visites, soit 89% (93%, 87%, 87%), je réussis à prévoir correctement le comportement et les réactions du client. Il y a peu de surprises. Par conséquent, il arrive très rarement que je change ma stratégie et mes tactiques par rapport à ce que j'ai prévu. De fait, je ne les ai changées que dans 4% (13%, 0, 0) des 45 visites qui ont été l'objet des enregistrements.

À la fin d'une visite, je n'ai aucun problème à identifier précisément les résultats de la visite qui sont presque toujours positifs ou satisfaisants. D'ailleurs, les 45 visites sur lesquelles j'ai fait un enregistrement ont presque toutes connu le succès. J'ai atteint mon objectif ou mieux que mon objectif dans 43 des 45 visites, soit un taux de succès de 96% (100%, 93%, 93%).

J'ai obtenu une commande dans huit des dix visites dont c'était l'objectif. Dans les deux visites où je n'en ai pas obtenu, ce n'était

pas vraiment un échec. Dans l'une, c'était simplement un délai additionnel d'une semaine avant la commande du client et j'ai effectué des progrès pour l'obtention de la commande. Dans l'autre, je n'ai pas obtenu de commande mais j'ai réalisé des progrès pour l'accroissement éventuel de ma part de marché chez le client. Par contre, j'ai obtenu une commande dans quatre autres visites dont ce n'était pas l'objectif.

J'ai atteint l'objectif dans sept des dix visites qui visaient à améliorer une situation insatisfaisante ou à régler une plainte, et je l'ai dépassé dans les trois autres où j'ai obtenu des informations utiles ou réalisé des progrès pour de futures commandes ou l'accroissement des ventes.

J'ai renforcé mes relations dans neuf des onze visites qui visaient à maintenir de bonnes relations. J'ai obtenu une commande dans la dixième et réalisé des progrès dans la onzième. J'ai établi un premier contact positif dans une des trois visites dont c'était l'objectif et j'ai fait des progrès dans les deux autres.

Dans trois des onze visites dont l'objectif était de préparer de nouvelles affaires, j'ai dépassé l'objectif en obtenant une commande et, dans les huit autres, je l'ai atteint car j'ai obtenu des informations utiles pour une future soumission ou j'ai réalisé des progrès pour l'obtention de futures commandes ou l'accroissement des ventes.

Pour moi, une visite ne finit jamais négativement à moins que le client me mette dehors ou me dise qu'il ne veut plus me voir. Et cela ne m'est jamais arrivé. Si je sors du client sans commande, si je ne suis pas dans les prix, ce n'est pas un échec personnel pour moi. J'ai fait de mon mieux ce que j'avais à faire et ma relation avec le client est encore là. D'autres personnes pourraient percevoir cela comme un

résultat négatif. Mais, pour moi, ce n'est pas un échec personnel et donc ce n'est pas un résultat négatif.

5 - Le contexte des visites de vente

Même si je ne le dis pas toujours directement dans les enregistrements, 89% de mes visites (100%, 93%, 73%) sont faites à des clients que je connais déjà, avec qui je suis déjà familier. Je mentionne que 11% des visites (27%, 7%, 0) sont faites à des clients que je connais peu ou pas.

Je mentionne que je fais face à de la concurrence dans 51% des visites (73%, 60%, 20%) mais, en réalité, j'ai des concurrents dans au moins 78% des visites (100%, 87%, 47%) que je fais. Il y a seulement 7% des visites (13%, 7%, 0) où je n'ai pas de concurrence. Dans 16% des cas (47%, 0, 0), ce n'est pas déterminable pour l'auditeur de l'enregistrement.

Dans 29% des visites (33%, 27%, 27%), j'ai dit que la situation m'était défavorable ou qu'elle était difficile. Dans un autre 31% des visites (40%, 27%, 27%), j'ai mentionné que la situation m'était favorable ou facile. Dans le reste des visites, soit 40% des visites (47%, 47%, 27%), je n'ai rien dit sur l'état de la situation. Il s'agissait pour presque toutes ces visites, soit 38% (47%, 40%, 27%), de situations neutres, que je ne trouvais ni faciles, ni difficiles.

Dans 31% des visites (67%, 27%, 0), j'ai parlé de l'importance du client que j'ai qualifié d'important dans 18% des cas (40%, 13%, 0) et

de peu ou moyennement important dans 13% des visites (27%, 13%, 0). Dans 60% des cas (87%, 67%, 27%), c'est indéterminable pour l'auditeur.

Dans les 45 visites de vente, j'ai visité au total 44 clients (15, 15, 14) différents: 43 ont été visités une seule fois et un l'a été deux fois. 27% (47%, 27%, 7%) de mes visites de vente se font suite à un appel téléphonique du client qui demande à me rencontrer. 18% (20%, 20%, 13%) se font après que j'aie pris rendez-vous avec le client et 4% (13%, 0, 0) sans que je prévienne le client. Dans 51% des cas (73%, 60%, 20%), l'auditeur de l'enregistrement ne peut pas dire qui a pris l'initiative de la visite.